IFEAS Institut Francophone d'Etudes et d'Analyses Systémiques

Mini-guide pratique

DCA-stratégie

Diagnostic Court Autonome

Charles-Henri RUSSON
Odile JAMES
Marc VANECHT



Un outil simple pour définir en équipe et en moins de trois jours une stratégie et un premier plan d'action

Document : D 2007/7704/1 © IFEAS 2007 - www.ifeas.org
2006-08 DCA miniguide v 5 0

Droits et utilisation de l'outil

L'usage de cet outil est libre de droit.

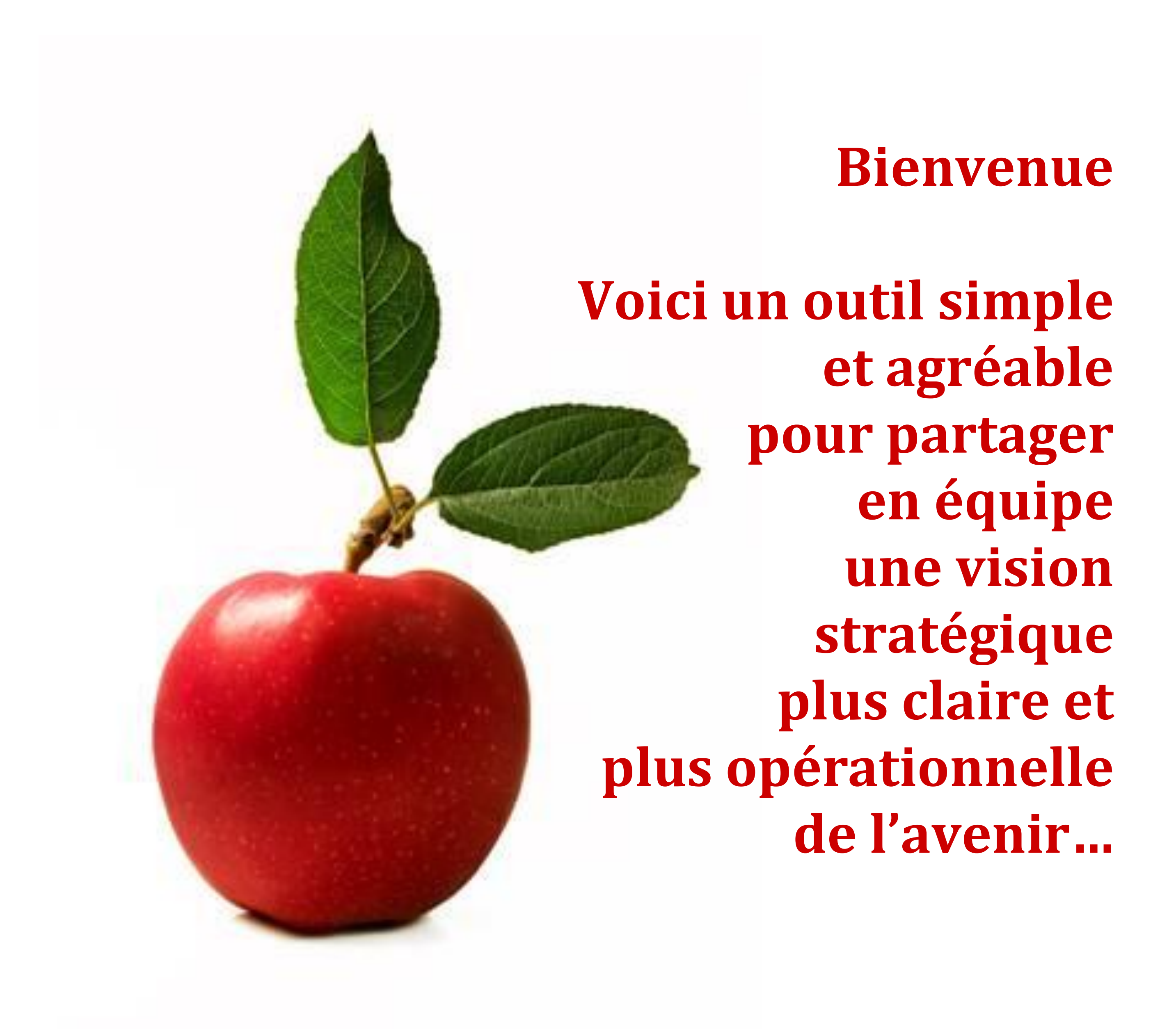
L'IFEAS reste propriétaire des droits moraux.

Il est demandé de citer l'IFEAS comme source de l'outil.

La seule contrepartie demandée aux équipes qui utilisent le DCA-Stratégie est de fréquenter régulièrement et de participer par des commentaires, des questions et des retours d'expériences à la communauté des utilisateurs en ligne sur http://dca-strategie.blogspot.com. Ils y trouveront d'ailleurs des grilles plus complètes de dépouillement, des compléments techniques, les actualisations et pourront dialoguer directement avec les concepteurs de l'outil. Il est important pour l'équipe de l'IFEAS de nouer ce dialogue afin d'améliorer sans cesse l'outil.

Il est enfin possible de s'initier et de se former à l'utilisation de l'outil DCA-stratégie lors de stages d'initiation et de formation ; pour les conditions, dates et lieux voir www.ifeas.org

L'IFEAS certifie également des « experts DCA-Stratégie » après un entrainement et une vérification de la connaissance pratique des grilles d'analyses. Les experts DCA-Stratégie certifiés sont mentionnés comme tel sur le site de l'Institut.


Bienvenue
Voici un outil simple
et agréable
pour partager
en équipe
une vision
stratégique
plus claire et
plus opérationnelle
de l'avenir…

Mot d'introduction

Nous le constatons tous les jours dans certaines entreprises : forger une stratégie permet de mobiliser ses équipes autour d'une vision commune de l'avenir.

Mais si l'on parle souvent de stratégie dans les organisations, les modalités de sa définition sont moins évidentes qu'il n'y paraît !

Bon nombre d'entreprises, d'administrations ou d'associations n'ont tout simplement pas de stratégie formalisée.

L'outil présenté ici apporte une réponse claire.

*Fruit d'un travail collaboratif et collectif, testé dans différents contextes - associations, cabinets conseil, PME et au sein de l'Institut lui-même - le DCA-stratégie a fait ses preuves en terme d'efficacité : **le DCA permet de dégager réellement et avec une remarquable maîtrise du temps une vision riche sur laquelle effectivement des décisions stratégiques peuvent être prises.***

C'est donc avec un plaisir tout particulier que je vous convie à en faire la découverte.

David Mullender
Responsable des éditions IFEAS
Consultant en Entreprise

SOMMAIRE



Ce logo attire votre attention sur une indication importante.

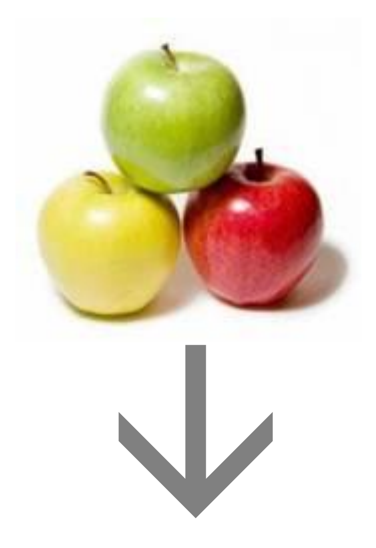


Ce logo signale un élément qui vous permet de construire, étape par étape, votre plan stratégique «formel ».

Présentation rapide de l'outil

→ **Dans un monde qui change, nous devons, nous pouvons, anticiper en équipe les différentes opportunités que nous offre l'avenir.**

Reste à trouver le temps de le faire de manière organisée et utile.



↓

Le DCA est une démarche structurée qui permet de définir, avec une équipe de quatre à huit personnes et en moins de trois jours de travail, une stratégie à 3 ou 5 ans.

Un outil de diagnostic rapide

Définir une stratégie peut se heurter à plusieurs écueils classiques :

- **Où trouver le temps** de mener efficacement une réflexion sur le long terme hors des urgences et de la gestion quotidienne ?
- **Par où commencer** ? Comment travailler avec méthode ?
- Comment gérer une information suffisamment large pour bâtir une stratégie bien documentée **sans se perdre dans le détail** ?

Le DCA permet une récolte structurée - par étape - de l'information.

Une combinaison originale de six analyses transforme les préoccupations individuelles liées à un moment donné en une réelle réflexion commune sur le futur.

Le travail ainsi accumulé produit - en fin de démarche - un document structuré cadrant les décisions à prendre.

Les enjeux d'un plan stratégique

Chacun convient qu'il est aujourd'hui essentiel pour une structure économique et sociale de dégager une stratégie, de rapprocher ses moyens de ses objectifs.

→ Dégager une stratégie c'est se donner les ressources d'anticiper, de concentrer ses moyens, de mobiliser les énergies et de se donner une possibilité de créer des synergies entre les acteurs.

→ Un plan stratégique apporte de la visibilité, de la lisibilité. Il traduit une volonté d'être, en partie au moins, acteur de son avenir. La confection d'un plan stratégique est en outre l'occasion d'un dialogue constructif, imaginatif et fondamental entre les porteurs de la structure. Il renouvelle l'adhésion, donne du sens et envoie un signal fort aux partenaires.

→ L'équipe IFEAS apporte avec le DCA une aide à la définition de sa stratégie qui rend le coût d'obtention d'un plan stratégique plus raisonnable. La mobilisation en temps, répartie sur trois jours, augmente en outre la cohérence du travail réalisé.

QUAND UTILISER L'OUTIL DCA ?



Pour « faire le point », améliorer le fonctionnement en équipe et, bien sûr, **définir la stratégie future d'une structure** quelle que soit sa taille.

A QUI S'ADRESSE UN TEL OUTIL ?

Le DCA est particulièrement utile pour :

- les comités de direction,
- les groupes de réflexion,
- les équipes projet (même en création),
- les petites équipes orientées service,
- les « bilans de service »,
- l'évaluation partagée de son activité.

Le DCA est moins utile :

- en cas de conflits ouverts,
- pour des stratégies purement financières.

QU'APPORTE RÉELLEMENT L'APPROCHE DCA :

L'expérimentation fait apparaître un réel gain de temps et un enrichissement de l'information.

Les équipes qui utilisent le DCA dépassent les urgences actuelles et parviennent, ensemble, à une véritable réflexion sur la durée.

Le gain de réalisme, de pertinence et de cohérence dans les priorités dégagées sur 3 ou 5 ans est largement apprécié.

QU'Y A-T-IL DANS LE MOTEUR DE CET OUTIL ?

Le DCA s'inspire des concepts suivants :

- brainstorming[1],
- Metaplan[2] et carte de pensée[3],
- Phillips 6X6[4],
- les doubles-contraintes[5] et ultrasolutions[6],
- l'analyse des risques[7] et matrices SWOT[8],
- l'approche systémique sur le signal faible[9],
- les logiques de questionnement de l'entraînement mental[10].

L'équipe IFEAS y a ajouté deux outils issus de la modélisation AeSR qui seront explicités « l'analyse 5M » (page L'analyse managériale) et « la grille des 8F » (page 60).

[1] Technique d'animation permettant la libre association d'idées.

[2] Technique d'association d'idées permettant des cadrages variés et des généralisations structurantes. www.metaplan.fr

[3] Techniques de déclinaison organisée des idées. www.mindmanager.com

[4] Technique de collecte d'information structurante et rapide mise au point par J Donald Phillips. http://www.pedagogie-medicale.org/vol4.4_fiche14.pdf

[5] Concept forgé par Gregory Bateson cernant un des processus de ridigification des interactions humaines. http://www.igb-mri.com/html/pages/biblio.shtml

[6] Concept forgé par Paul Watzlawick notamment dans son livre « Comment réussir à échouer » (publié en français au Seuil, 1991, Paris).

[7] L'Institut pour la Maîtrise des Risques et la Sûreté de Fonctionnement (IMdR-SdF) / voir http://www.imdr-sdf.asso.fr/

[8] Analyse SWOT pour "strengths, weaknesses, opportunities, threats " outil marketing visant à se positionner face aux dangers, aux opportunités du marché, à nos forces et à nos faiblesses ; analyse vulgarisée par Igor Ansoff.

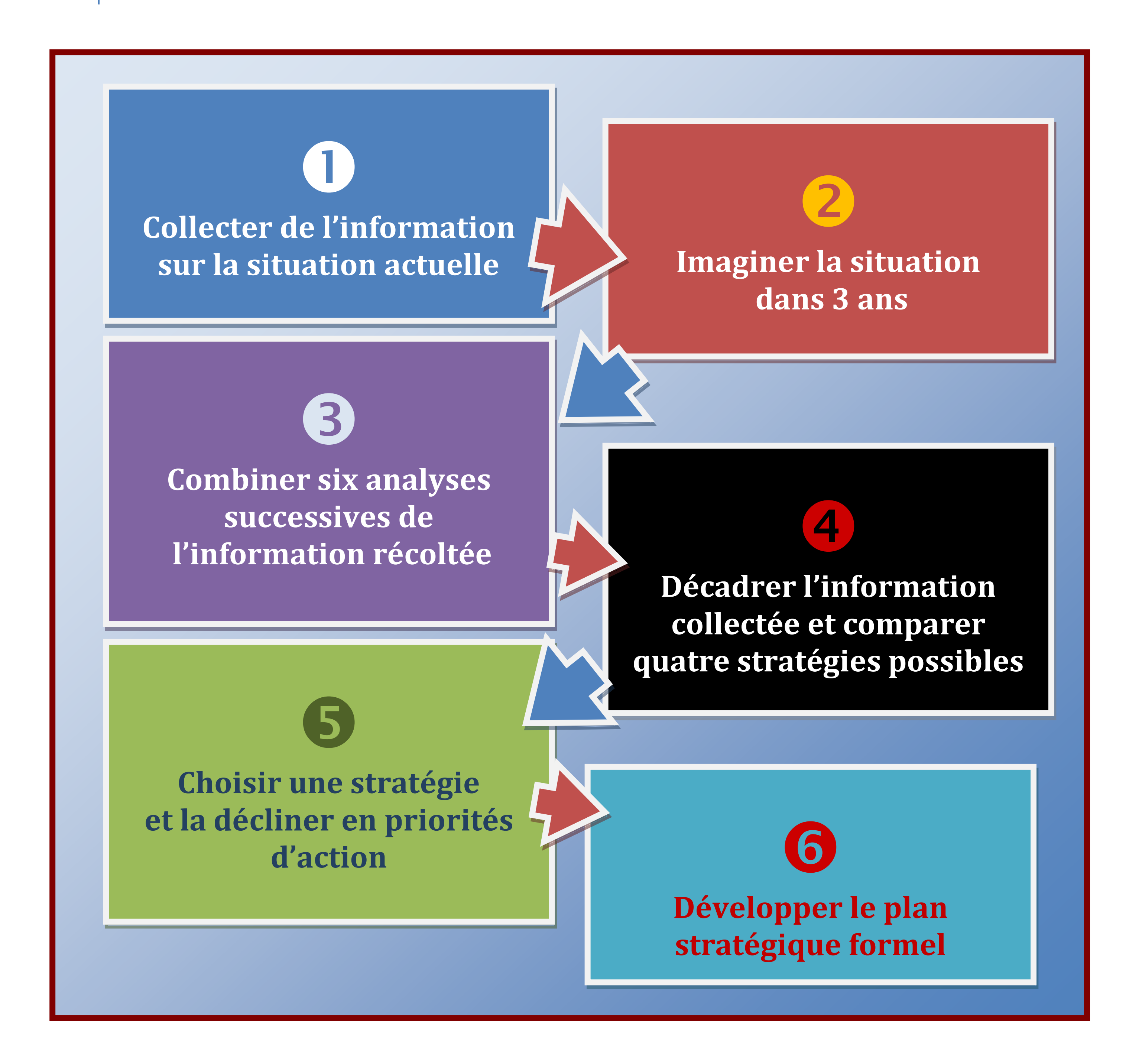
[9] Concept systémicien renforcé par le développement des systèmes de veille. Le signal faible est l'annonce précoce d'une nouvelle tendance masquée par les signaux actuels forts.

[10] Technique de décision en groupe élaborée par Joffre Dumazedier, Bénigno Cacérès, Paul Lengrand, Joseph Rovan et utilisée par les résistants pendant la guerre de 1945 pour parvenir à décider efficacement malgré leurs différences sociales, culturelles et idéologiques.

Comment fonctionne cet outil ?

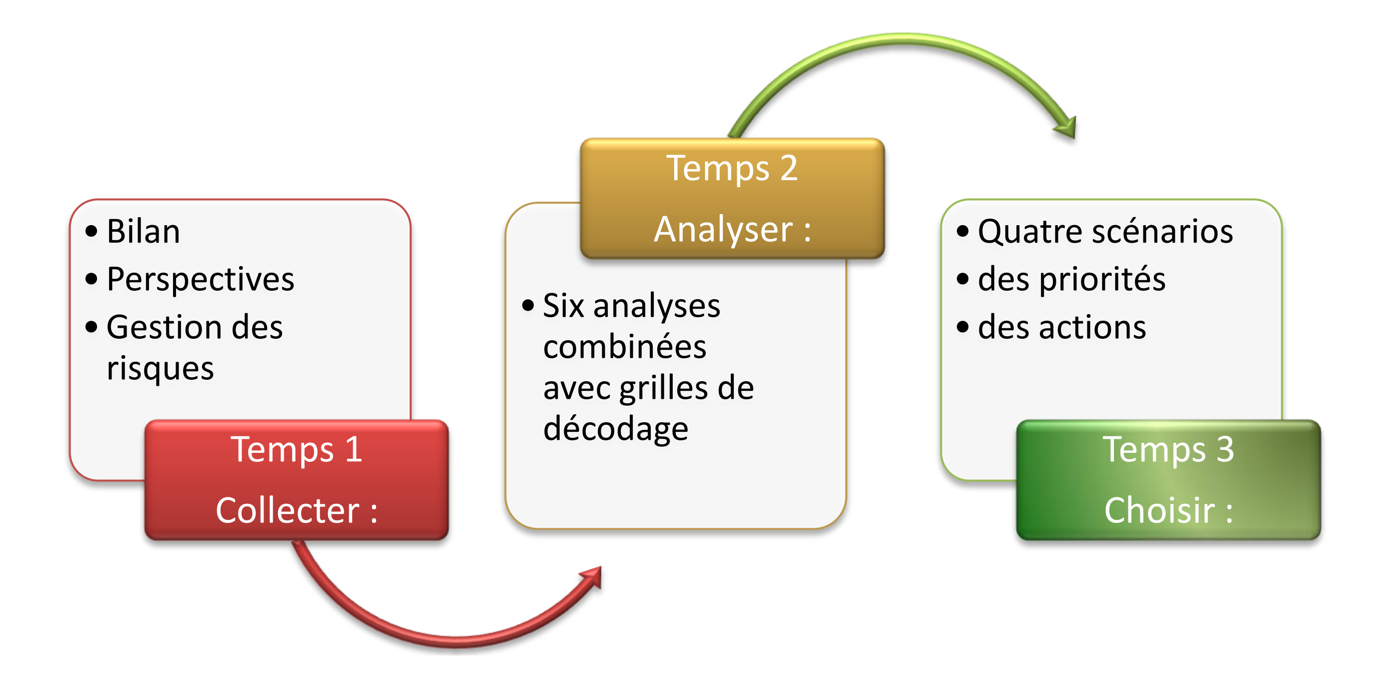
Le DCA est un processus de diagnostic rapide par étapes. Il se présente sous la forme d'une succession de six grandes étapes de travail.

PRÉSENTATION DU PROCESSUS COMPLET DE TRAVAIL



UN OUTIL RÉSOLUMENT SIMPLE ET PRATIQUE

Le DCA fonctionne en trois temps :

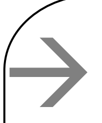




Temps 1 : **une triple collecte** d'information (la première sur le bilan actuel, la deuxième sur les projets d'avenir et la troisième sur les risques identifiés).

Ces trois collectes d'information sont organisées grâce à des post-its de couleurs.

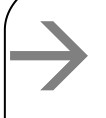
L'utilisation de post-its permet d'être directement dans l'écrit, d'homogénéiser la récolte d'information, d'équilibrer la collecte car chaque participant reçoit le même nombre de post-its. Après la récolte, les couleurs facilitent une vision d'ensemble de l'information récoltée.



Temps 2 : **six grilles d'analyses** successives permettent d'assembler ce qui a été dit selon six perspectives bien différentes :

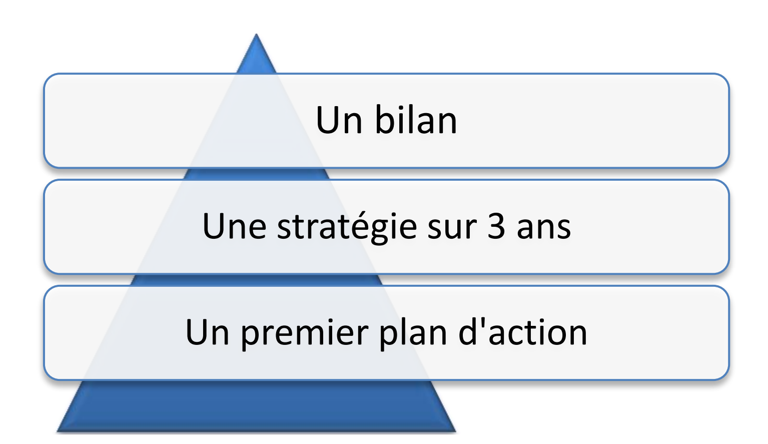
(1) analyse directe,
(2) couverture des forces et des faiblesses,
(3) analyse des dangers et des opportunités,
(4) analyse des thèmes dominants,
(5) analyse managériale,
(6) analyse fonctionnelle.

Les conclusions sont, à chaque analyse, légèrement différentes et complémentaires. Leur combinaison permettent de nuancer, de réfléchir et d'articuler les apports des uns et des autres de manière plus riche, plus variée que ne le pourrait un dialogue habituel entre ces personnes.



Temps 3 : l'organisation des conclusions de ces six analyses, dans un document bien organisé, vous permet de **rédiger votre plan stratégique et de poser les choix qui s'imposent**.

En fin de démarche vous avez entre les mains :



Quelles sont les limites d'un tel outil ?

Quelques points importants avant de commencer de réaliser un DCA-stratégie :

RÉSERVER UN ESPACE GROUPÉ DANS VOTRE AGENDA



Outre la demi-journée de collecte de l'information en groupe, prévoyez une journée pour transcrire l'information (au calme), une pour l'analyse et enfin une demi-journée pour la rédaction finale.

Un conseil : bloquez - dès le début - l'ensemble du temps nécessaire au programme de travail dans votre agenda. Réduisez au maximum les délais entre ces différentes phases. Donnez-vous un temps de distraction entre la transcription et l'analyse d'au moins une demi-journée mais, prévoyez un rythme soutenu de travail sur une semaine.

N'HÉSITEZ PAS À VOUS FAIRE ACCOMPAGNER



Le DCA est un processus réellement simple.

Il vous suffit de procéder pas à pas, en suivant simplement ce guide. En cas de besoin, envoyez, vos questions pratiques à contact@ifeas.org

Toutefois, il comporte deux grilles (managériale et fonctionnelle) qui demandent un peu plus de discernement que la lecture directe des contenus.

Tentez - si vous le pouvez - un premier essai avec quelques « complices » sur un périmètre plus mesuré, celui de votre propre service ou département par exemple. La deuxième expérience est toujours plus aisée que la découverte en temps réel.

Bien sûr, l'idéal est de se faire accompagner par quelqu'un qui connaît l'outil et vous décharge de l'animation, vous permettant de mieux vous concentrer sur les échanges. Vous trouverez sur le même site www.ifeas.org la liste des consultants expérimentés agréés pour l'animation de ces processus DCA. La réussite à trois ans de vos défis mérite sans doute un investissement dans un tel accompagnement.

Il est également possible de vous former en trois jours ou de faire former vos équipes d'intervenants internes de manière très concrète à cet outil.

BIEN INTRODUIRE LA DÉMARCHE



Comme pour toute démarche de collaboration : plus les enjeux et les objectifs sont clairs pour les participants, plus leurs apports seront rapides, complets et impliqués.

Il convient donc de bien informer chacun avant la démarche afin qu'il puisse faire le point sur :

- le bilan qu'il fait aujourd'hui de l'organisation
- ses envies, sa vision, ses besoins pour l'avenir
- les risques et opportunités qu'il entrevoit

Prenez le temps de créer un climat détendu autour de la démarche.

INTRODUIRE LA PARTICULARITÉ DES POST-ITS



Comme les collectes d'information vont se faire sur des post-its, il y a là un caractère inhabituel à l'opération. Mettre le comité de direction d'une banque ou un groupe de parlementaires autour de ces petits papiers de couleurs peut demander une adroite présentation. On s'habitue cependant rapidement à cette manière pratique même, si elle est inhabituelle, de donner son avis.

VITE ET BEAUCOUP



La priorité est sur la quantité et la variété des informations que l'on va collecter. Préférer les idées brèves, les formulations synthétiques. Il faut simplement que tous les participants comprennent le contenu de chaque post-it. Nous allons donc les lire et éventuellement demander de brefs compléments d'information pour comprendre mais on reporte toute discussions ou débats après la collecte d'information.

DISSOCIER COLLECTE ET CRITIQUE DE L'INFORMATION



Dans la phase de collecte de l'information, il est important de bien dissocier : la collecte de l'information de toute critique de l'information collectée.

Comme animateur, il convient donc à la fois de respecter une grande liberté de parole et de demander aux participants de se consacrer essentiellement à la collecte d'information.

Nous analyserons et critiquerons l'information dans un deuxième temps, après l'avoir collectée.

VALIDER DANS UN DEUXIÈME TEMPS L'INFORMATION



Le DCA est un outil efficace de collecte de l'information mais il ne valide pas la qualité de cette information. Il convient donc quand on va énoncer des données, des dates, des proportions ou encore des références sur les post-its de vérifier *a posteriori* l'exactitude des informations.

RELATIVISER LA PARTIE AIDE À LA DÉCISION



Le processus DCA s'appuie sur une combinaison d'analyses qui tente de déterminer les écarts ou les convergences que peut contenir notre représentation de la situation et ce pour nous fournir un diagnostic plus complet de notre organisation.

Ce diagnostic se fonde sur nos perceptions de nos forces et nos faiblesses.

Sur base de ce schéma forces/faiblesses, le DCA attire notre attention sur des comportements prioritaires complémentaires qui renforceraient notre management et le fonctionnement de la structure, mais il nous laisse la responsabilité finale du choix parmi au moins quatre scénarios.

Le DCA produit une synthèse enrichie des avis des membres du groupe et non pas une vision complète de l'organisation.

La conclusion du DCA est une aide à la décision, non une décision.

Les décideurs doivent donc, bien sûr, adapter les scénarios génériques fournis par le DCA à leur situation propre et à la vision qu'ils souhaitent réaliser.

Le DCA synthétise des avis, repère d'éventuelles failles dans la représentation du groupe mais ne représente pas une modélisation objective de l'avenir. Il donne un cap mais ne donne pas de certitudes sur ce qui va nous arriver. Il décrit comment nous pourrions réagir (sous-réagir ou sur-réagir) mais n'établit pas - bien sûr - les évènements qui vont nous arriver.

TENIR COMPTE DE LA PART DE SUBJECTIVITÉ



Attention : le travail sur la vision de ce que nous serons dans trois ou cinq ans est lié – même si l'outil nuance réellement cet impact subjectif – au vécu personnel « ici et maintenant » de chaque participant, à ce que nous vivons au présent.

La vision que nous allons imaginer à 3 ans est fondée, elle aussi, sur la situation actuelle telle que nous la percevons.

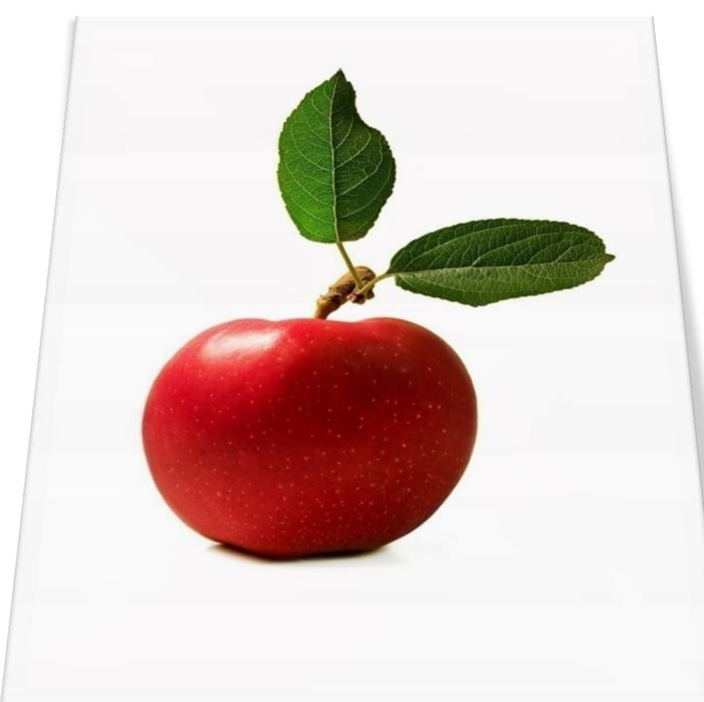
Le même groupe à des périodes différentes ou un groupe composé autrement peut dégager une représentation différente et bien sûr concevoir un scénario correctif complémentaire différent.

Le programme expérimental donne une stabilité des avis sur une période de six à huit mois.

Une réévaluation annuelle est donc utile.

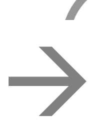
Préparer le DCA

Etape 0



Pour commencer, il suffit de préparer une demi-journée agréable au calme, propice à la réflexion autour d'une table, pour une demi-douzaine de personnes.

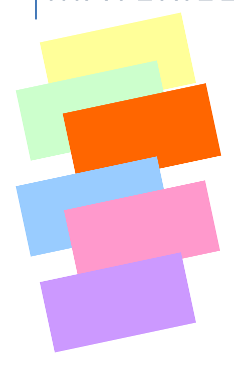
Pré-requis



La réalisation d'un DCA demande simplement que les membres de l'équipe se parlent avec un minimum de confiance, connaissent leur métier et surtout désirent définir un avenir commun à 3 ou 5 ans.

Que faut-il comme matériel ?

MATÉRIEL NÉCESSAIRE



Deux sets de 21 post-its de six couleurs différentes par participant soit par exemple : 2 sets de 6 post-its jaunes, 2 x 5 verts, 2 x 4 orangés, 3 et puis 2 bleus, 2 et puis 3 roses et 2 x 1 violet par participant. Chaque participant a donc un ensemble identique de post-its couleurs[11].



Attention : il est préférable d'adopter les couleurs reprises ici car toutes les explications de ce guide se basent sur ces différentes couleurs. Dans le cas contraire, vous aurez simplement à faire la transposition avec votre propre gamme de couleurs.

Il faut en outre :

- Un local avec grand tableau, murs lisses ou grandes fenêtres sur lesquels nous pourrons coller les post-its produits par le groupe.
- Bics, marqueurs, feuilles blanches.
- Ce mini-guide pour l'animateur.
- Une minuterie ou une montre à chronomètre,

MATÉRIEL UTILE :

- un ordinateur pour la transcription immédiate des informations (avec un non-participant pour la prise de note.

Maintenant vous êtes prêt !

[11] Jeu symétrique d'information

Composez le groupe de travail

La composition du groupe de travail qui va fournir l'information de base à notre réflexion est très ouverte. Le groupe peut comprendre - à tout le moins - les décideurs stratégiques ou importants de l'organisation.

Le groupe est nécessairement restreint. L'organisateur réunit idéalement six participants. Le nombre peut varier de quatre à huit par groupe.

En cas de nombre plus important de participants, plusieurs groupes de six personnes peuvent travailler en parallèle.



Attention de préserver une dynamique de petit groupe, c'est essentiel pour la vitesse et l'efficacité de la démarche dont la principale caractéristique est de travailler sur l'expression spontanée des éléments d'information conscients actuellement chez les différents membres du groupe (technique proche du brainstorming).

Dans certains cas ce seront les membres du conseil de direction, ailleurs les membres du conseil d'administration ou un mélange de représentants des différentes catégories ou service de notre structure que vous réunissez autour du ou des principaux décideurs.

Il est également possible de faire des réunions par département, par région géographique ou par métier en regroupant les différents apports dans un plan stratégique général. A chaque fois, veillez cependant à bien conserver cette notion de petit groupe.

Etape 1 : Décrire la situation



❶ *Décrire la situation actuelle*
Nous faisons une première collecte d'information sur post-its en six tours pour dresser le bilan des forces, faiblesses, leviers, etc. Thèmes dominants la réflexion de l'équipe.

❷ *Imaginer la situation dans 3 ans*

❸ *Analyser l'information récoltée*

❹ *Décadrer l'information collectée*

❺ *Cadrer sur une stratégie*

❻ *Développer le plan stratégique*

→ *Vous allez maintenant convoquer une première réunion pour le groupe de travail DCA.*

Prévoyez une durée de réunion de 3 à 4 heures.

Lancez la collecte d'information

L'animateur précise l'objectif.

« Que voulons-nous devenir d'ici 3 ans ? »

On peut parler de « préparer l'avenir ensemble», de « passer en revue la situation et de dégager des pistes de travail pour l'avenir».

Nous allons définir ensemble une stratégie à 3 ou 5 ans pour notre organisation ou entreprise.



Prenez le temps d'écrire la question initiale sur un bloc de feuilles mural.

N'hésitez pas à la retravailler avant la réunion ou même avec le groupe en début de séance de travail.

Rendez la simple, brève, univoque.

Ecrivez cette question - visiblement - pour le groupe sur un tableau ou un premier panneau mural.

Consignes initiales

Le principe est toujours le même, il va s'agir de recueillir de l'information par étapes successives. Chaque étape dure 6 minutes, pas plus.

CONSIGNES POUR L'ANIMATEUR

A chaque étape :

1. L'animateur remet à chaque participant un nombre de post-its qui va varier selon les tours de table et la couleur des post-its.

2. L'animateur lance alors la consigne, par exemple, « quelles sont selon vous les six principales difficultés que vous vivez aujourd'hui dans notre manière de travailler ; notez ces six difficultés sur les six post-its jaunes – une par post-it ».

3. Les participants remplissent leurs post-its respectifs en recherchant l'information ou les informations demandées.

4. Chaque idée est transcrite séparément sur un post-it. Chaque post-it doit comporter une et une seule unité d'information.

5. L'animateur récolte les post-its de cette première couleur. Il est essentiel, pour l'équilibre de la collecte, que chaque participant rende tous ses post-its remplis et ne reçoive pas de post-its supplémentaires.

6. L'animateur en lit à haute voix rapidement et sans aucun commentaire les contenus et les place au mur ou sur une vitre.

7. L'animateur passe à la récolte suivante avec la distribution de nouveaux post-its d'une autre couleur selon l'ordre décrit par la méthode DCA, telle que décrite ci-après.

CONSIGNES POUR LES PARTICIPANTS



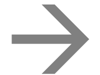
Il convient de bien dissocier une et une seule idée sur chaque post-it.

Rédigez lisiblement ! Vous serez plusieurs à relire les post-its.

Faites une phrase courte mais intelligible. Il est important que tout le monde comprenne la proposition pour la prendre en compte.

N'hésitez pas à demander à l'animateur de compléter ou de faire compléter par leurs auteurs les post-its que vous avez un peu de mal à comprendre ou qui présentent à la relecture des risques de confusion et mérite d'être précisés.

Déroulement des 6 séquences



PREMIÈRE COLLECTE : « CE QUI NE VA PAS ! »

6 post-its
p/ pers.

Séquence 1 : en six minutes maximum, identifiez 6 difficultés par rapport à votre situation actuelle, vos objectifs, missions, projets. Ecrivez chaque idée sur un des six post-its jaunes.

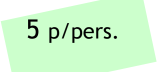
Six difficultés que connaît aujourd'hui la structure ?



On regroupe ici les différentes réponses dans un premier chapitre de votre plan stratégique. Nous obtenons donc un premier bilan à connotation négative de l'existant.



DEUXIÈME COLLECTE : « CE QU'IL FAUDRAIT FAIRE ! »



Séquence 2 : en six minutes maximum, listez et décrivez 5 améliorations à apporter par rapport à ces difficultés ou par rapport à la situation sur cinq post-its verts.

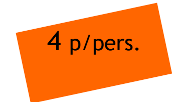
Cinq propositions, solutions ou pistes de travail



En regroupant ici les réponses, vous créez un volet plus positif, plus constructif à votre bilan de l'existant.



TROISIÈME COLLECTE : « POURQUOI NE FAIT-ON PAS… CE QU'IL FAUDRAIT FAIRE ! »



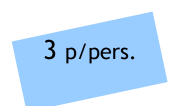
Séquence 3 : en six minutes maximum, identifiez pourquoi ces « excellentes » idées d'amélioration n'ont pas déjà été mises en œuvre. Inscrivez quatre obstacles qui nous empêchent de changer sur des post-its orangés.

Quatre obstacles



Souvent plus profonds et plus durables que les problèmes, les obstacles mériteront une attention plus particulière encore de votre part.

QUATRIEME COLLECTE : « POURQUOI ON EXISTE ENCORE ! »



Séquence 4 : en six minutes maximum, identifiez ce qui fait que, malgré ces obstacles, nous existons encore ? Sur quoi avons-nous pu compter pour franchir ces obstacles ? Identifiez 3 leviers sur des post-its bleus.

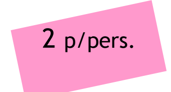
Trois leviers



Véritables ressorts de croissance et de survie de votre structure, ces leviers mériteraient d'être consolidés à l'avenir.



CINQUIEME COLLECTE : « DE QUOI A-T-ON BESOIN ! »



Séquence 5 : en six minutes maximum, identifiez et décrivez deux délivrables qui aideraient à mieux fonctionner (toute forme matérielle : équipement, objets, documents, locaux, procédures, vidéos, supports …). Notez ces deux idées de délivrable sur deux post-its roses.

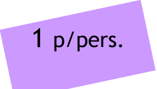
Deux délivrables : objets, logiciels, documents…



Très concret, cet apport permet de clarifier aussi les premières pistes de travail que nous relativiserons plus tard.



SIXIEME COLLECTE : « LE PREMIER PAS ! »



Séquence 6 : sur un post-it mauve, en six minutes maximum, identifiez et décrivez le premier pas à faire en sortant de cette réunion. Que faudrait-il décider comme premier pas dans la bonne direction ? Par quoi « allez-vous ensemble» commencer ? Quel signal faut-il donner ?

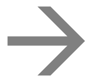
Le premier pas à faire



Cet apport permet de clarifier les thèmes qui devraient être directement accessibles, être traités prioritairement.

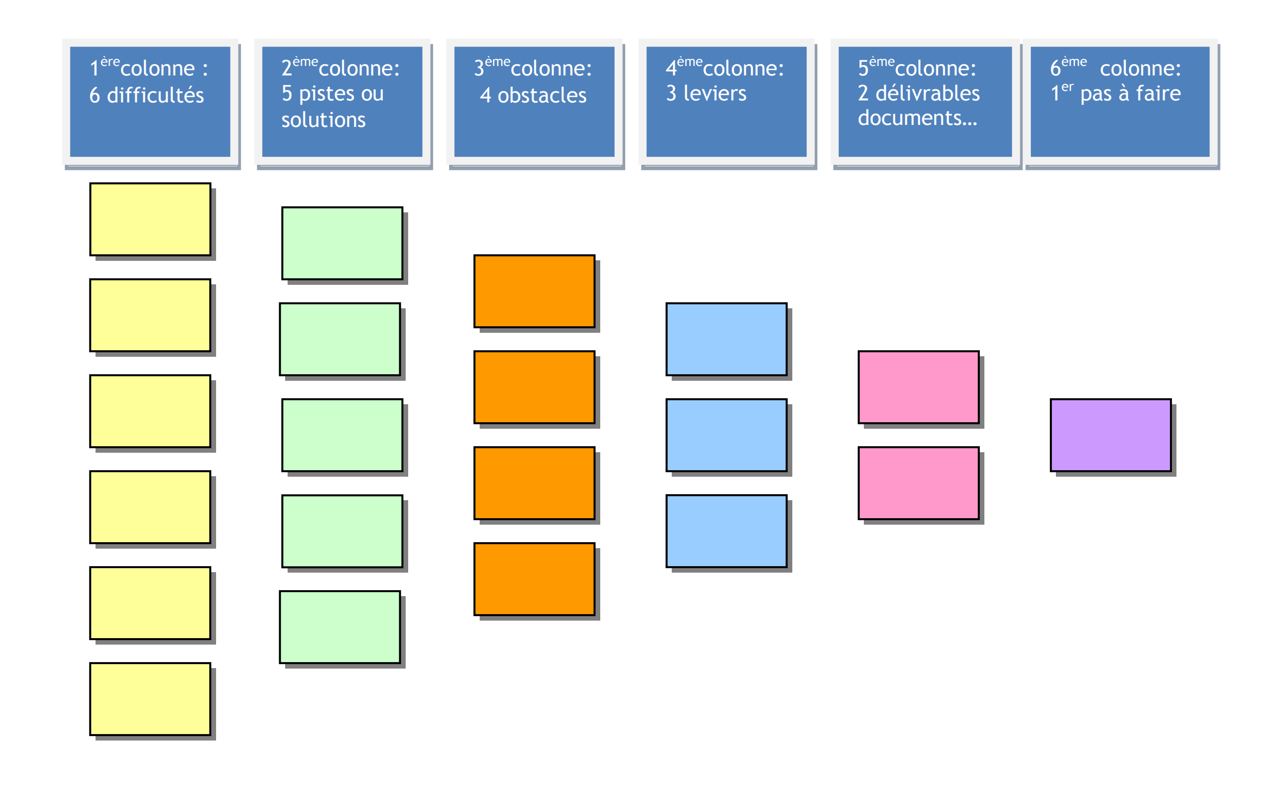
Organisez l'information

Nous avons maintenant 21 post-its par participant (soit 6 jaunes, 5 verts, 4 orangés, 3 bleus, deux roses et un mauve).



Collez maintenant ces post-its sur une fenêtre ou un tableau en les regroupant par couleur.

Nous vous préconisons la disposition suivante comme étant, par expérience, la plus pratique.



NUMÉROTEZ CHAQUE POST-IT



Choisissez un même emplacement pour cette numérotation. Par expérience, il vaut mieux indiquer ce n° en haut au milieu du post-it. En pratique donc, s'il y a 6 personnes dans le groupe il y aura 36 post-its jaunes dans la première colonne. Ils doivent être numérotés de 1 à 36. On continue alors la numérotation, ainsi de suite, pour les couleurs suivantes de manière à ce que chaque post-it soit identifié par un numéro unique.

2 : la situation future voulue

Etape 2

❶ *Décrire la situation actuelle*

❷ ***La situation dans 3 ans***
Deuxième collecte d'information sur post-its en six tours permet d'imaginer ce que nous désirons être dans trois ans. La vision s'enrichit de piliers et composantes pour soutenir les développements souhaités.

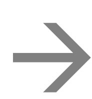
❸ *Analyser l'information récoltée*

❹ *Décadrer l'information collectée*

❺ *Cadrer sur une stratégie*

❻ *Développer le plan stratégique*

Se projeter dans l'avenir / deuxième récolte



Nous allons maintenant passer à une deuxième collecte d'information centrée sur l'avenir.

Nous allons définir la situation dans laquelle nous aimerions réellement être d'ici 3 ou 5 ans (selon la durée choisie pour l'étendue du plan stratégique).

NB : nous vous conseillons une première période de trois ans.

Définir la notion de stratégie

> ***Stratégie (Dictionnaire Larousse) : art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement vers la réalisation d'un but.***

> ***Stratégie (Théorie des jeux) : ensemble de décisions prises en fonction d'hypothèses corrélées en vue de réaliser un enjeu au travers d'objectifs transactionnels.***

> ***Stratégie (notre définition) : volonté explicite de mettre en adéquation ses ressources avec ses objectifs.***

De manière générale nous pouvons considérer qu'il y a, au minimum, dans le travail de stratégie :

1. un objectif à atteindre
2. un bilan des ressources disponibles
3. une analyse du contexte.

Nous reprenons – sur ce thème – une deuxième collecte d'information sur le même principe de 6 séquences de 6 minutes chacune ; cette fois on part de 1 post-it pour finir la collecte par 6 post-its.

Deuxième collecte d'information

SÉQUENCE 1 : VISUALISER CE QUE NOUS SERONS DEVENUS



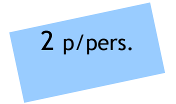
Séquence 1 : en six minutes maximum, identifiez sur un post-it mauve par personne ce que vous pensez que nous serons alors devenus ? Que ferons-nous ? Comment vous représentez-vous la structure ? Que fera-t-elle ? Quels seront ses clients ? Vous pouvez bien sûr ici faire un texte un peu plus long, vous avez six minutes devant vous.

Que serons-nous devenus dans 3 ans ?



En regroupant ici les différentes réponses vous pouvez travailler la « vision » que vous avez de vous à trois ou cinq ans…

SÉQUENCE 2 : SUR QUOI APPUYER CETTE RÉUSSITE ?



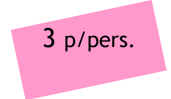
Séquence 2 : en six minutes maximum, identifiez sur deux post-its bleus par personne (Attention ! C'est bien deux post-it bleus ici, il y a inversion des couleurs bleue et rose pour équilibrer la collecte).

Qu'est-ce qui fera durer cette réussite ?



Nous obtenons ici des piliers de croissance ou de développement…

SÉQUENCE 3 : OUTILS DE LA CROISSANCE ?



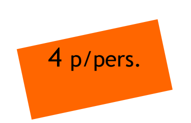
Séquence 3 : en six minutes maximum, identifiez sur trois post-its roses par personne :

Qu'aurons-nous développé comme outils, habiletés, méthodes, reconnaissances, certification, compétences, habitudes ou agilités pour rendre durable cette réussite ?



Vous pouvez ici renforcer votre rubrique des délivrables de tout à l'heure avec des outils concrets aidant à al croissance…

SÉQUENCE 4 : QUELS RISQUES POTENTIELS, POSSIBLES ?



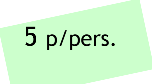
Séquence 4 : en six minutes maximum, identifiez sur quatre post-its orangés par personne :

Quand nous aurons réussi ce changement, à quoi devrons-nous particulièrement faire attention ? Quels seront les risques encourus ?



Les apports ici, viendront alimenter une première réflexion sur les risques possibles, une première analyse des risques et compléter les obstacles déjà récoltés lors de la première collecte …

SÉQUENCE 5 : QUE FAIRE FACE AUX RISQUES ?



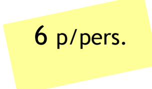
Séquence 5 : en six minutes maximum, identifiez sur cinq post-its verts par personne les réactions possibles pour faire face aux principaux risques identifiés le tour précédent :

Que devrons-nous faire pour anticiper et faire face à ces risques afin de nous y préparer au mieux ?



Les apports ici, viendront s'ajouter à la rubrique solutions, pistes de travail en termes de gestion des risques récoltées lors de la première collecte…

SÉQUENCE 6 : POINTS FAIBLES A DÉPASSER



Séquence 6 : en six minutes maximum, identifiez sur six post-its jaunes par personne six faiblesses, six vulnérabilités :

Pour parvenir à cet objectif, six points faibles qu'il nous faudra apprendre à dépasser d'ici là ?



Les apports ici, viendront s'ajouter à la rubrique problèmes, difficultés à traiter à terme…

REGROUPER LES DEUX RÉCOLTES D'INFORMATION



Ces post-its sont ajoutés aux post-its récoltés dans la première série.

Nous allons mélanger l'ensemble de ces post-its et les regrouper selon la logique des couleurs après numération et transcription des contenus.

AU TERME DE CETTE SECONDE RÉCOLTE

Au terme de cette deuxième collecte d'information nous avons travaillé nos perspectives, les opportunités ainsi que ce qu'il faudrait développer dans l'avenir pour voir se réaliser notre vision à 3 ou 5 ans.

Rédiger la situation d'arrivée souhaitée :



Vous pouvez maintenant rédiger une synthèse incluant :

- les traits de ce que nous serons devenus ;
- ce que l'équipe aura appris, forgé, changé pour relever ce défi ;
- ce qui aura changé chez nos clients, dans l'environnement et en interne ;
- ce que nous aurons changé dans nos produits, nos habitudes pour réussir ce challenge.



Analyser l'information

❶ *Décrire la situation actuelle*

❷ *Imaginer la situation dans 3 ans*

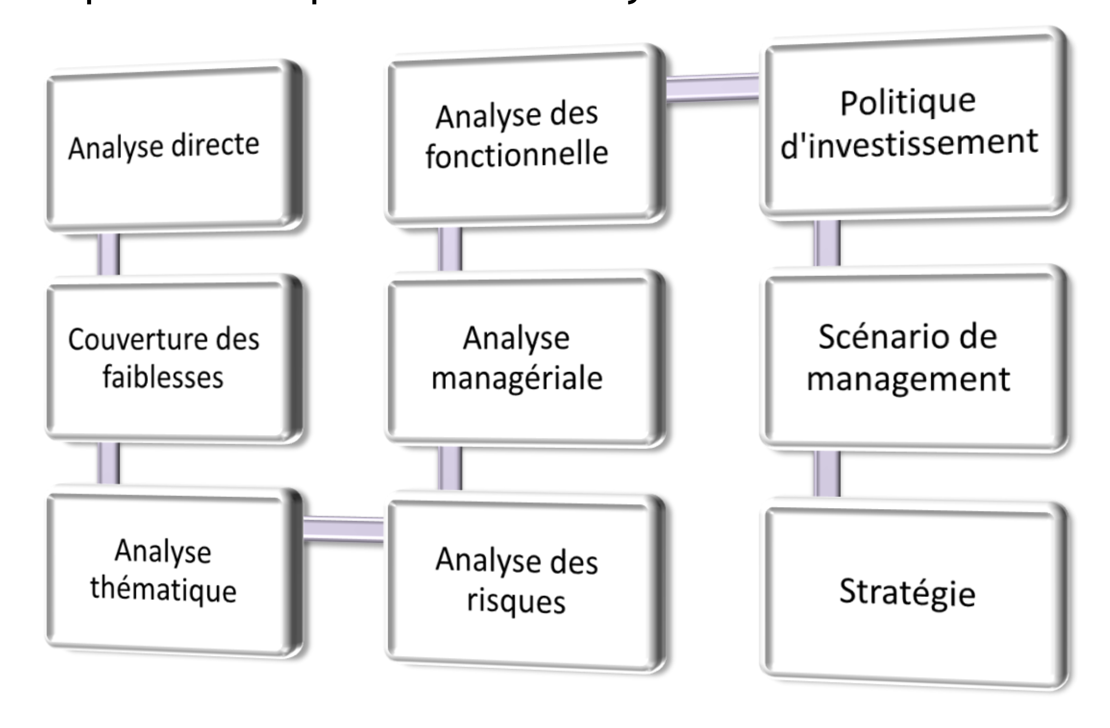
❸ ***Analyse de l'information***
Nous allons maintenant traiter les deux collectes d'information par nature/couleurs des post-its (analyse directe), comparer les forces et faiblesses (couverture), cerner les dangers et opportunités.

❹ *Décadrer l'information collectée*

❺ *Cadrer sur une stratégie*

❻ *Développer le plan stratégique*

Neuf étapes dans le processus d'analyse :



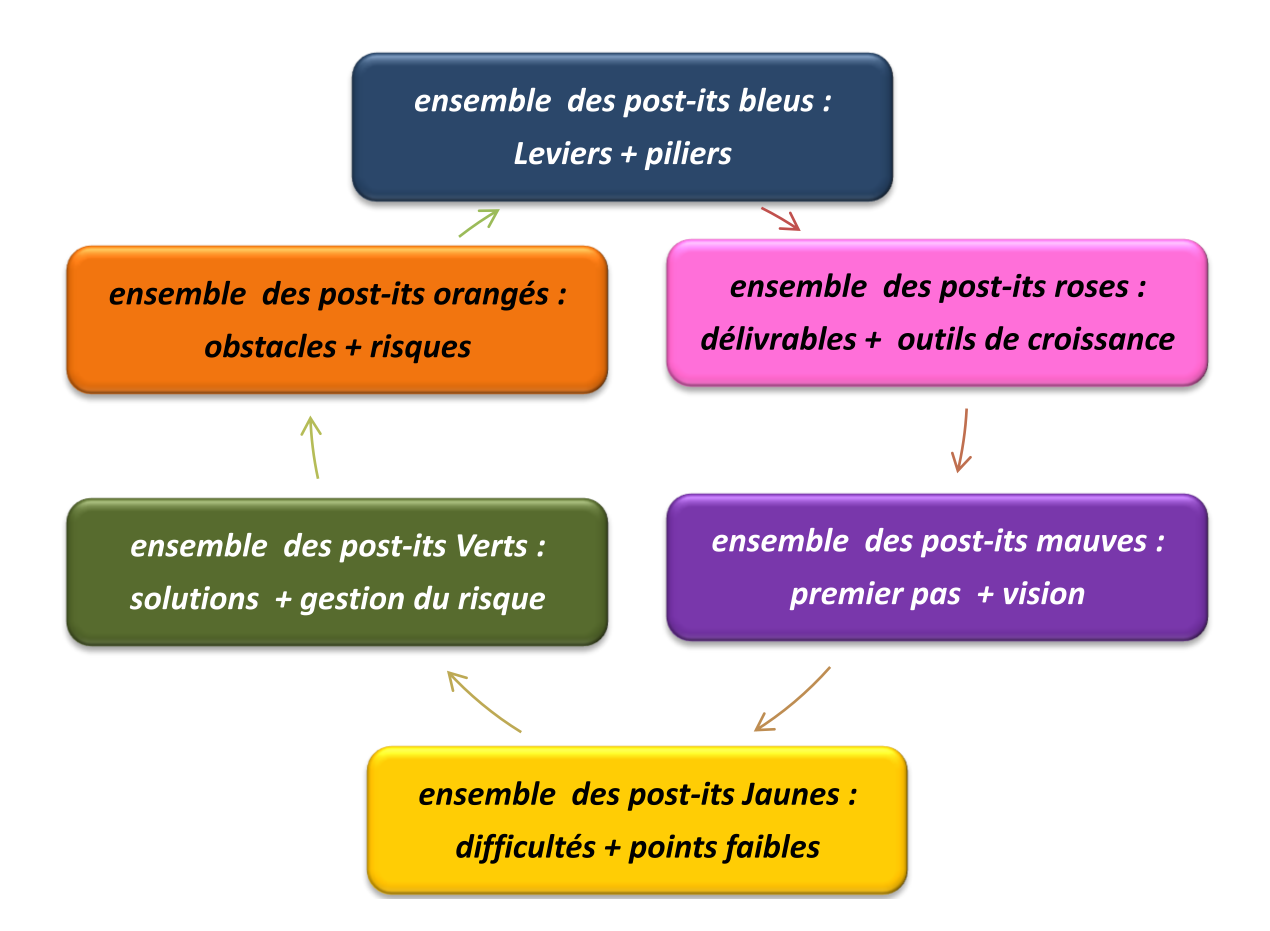


L'analyse directe des données

Nous abordons maintenant la première couche d'analyse de cette récolte d'information. Nous l'appellerons « l'analyse directe ». Une analyse directe des difficultés, des pistes de travail, des leviers, des obstacles, des systèmes, des composantes de croissance, etc.

REGROUPER PAR ÉTAPE DE COLLECTE

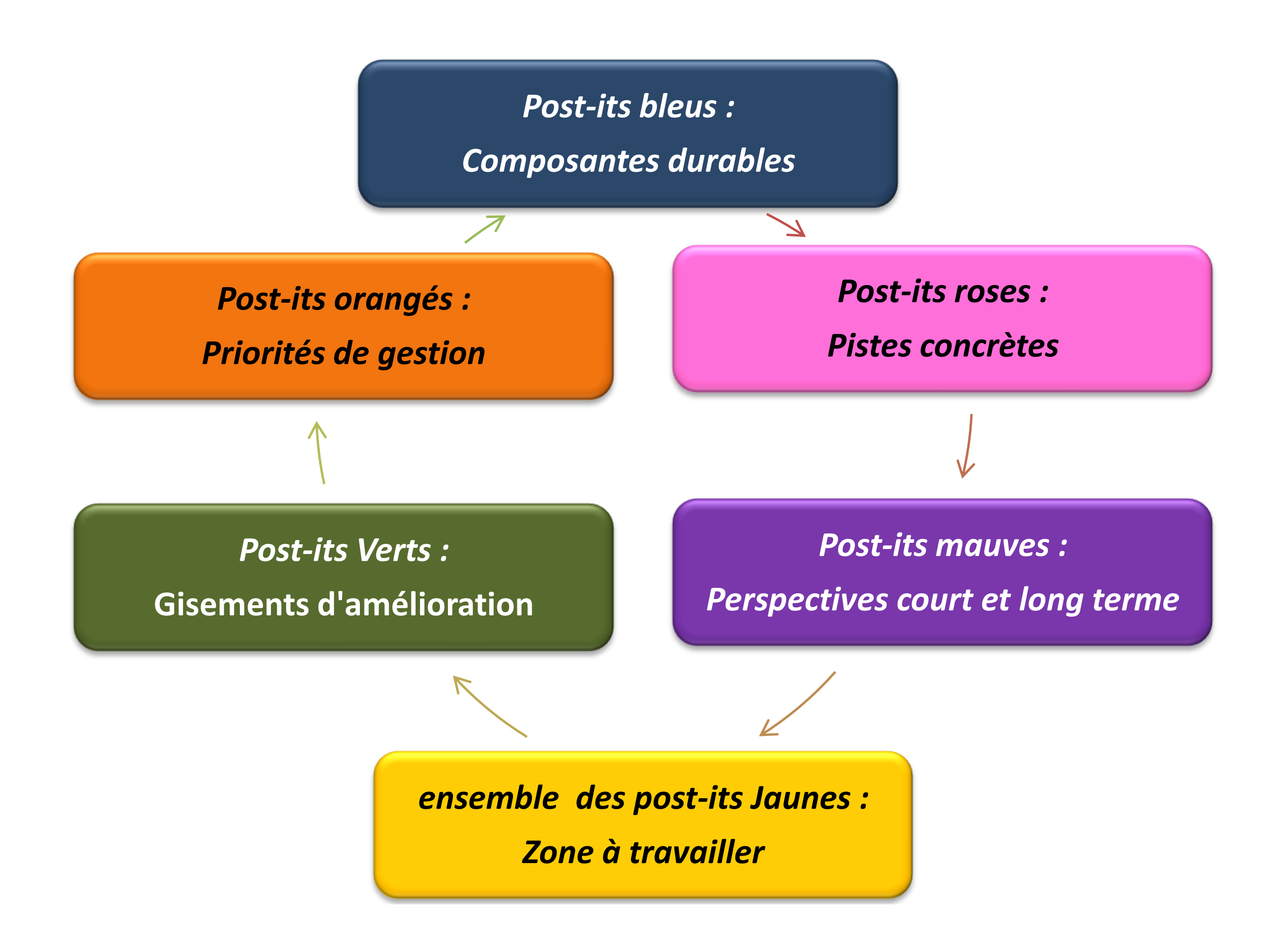
Nous regrouperons tout d'abord les post-its produits par l'ensemble des participants. Nous les rapprochons par couleurs, c'est-à-dire par nature d'information (les verts avec les verts, les jaunes avec les jaunes et ainsi de suite). Nous obtenons donc six groupes composés comme suit :



LA STRUCTURE DE LA REPRÉSENTATION

Nous avons donc les post-its regroupés par couleur.

Couleur par couleur, nous allons trier les post-its portant sur un même thème, les regrouper et en faire une phrase synthèse. Puis nous passons à la couleur suivante. Nous avons donc pour chaque couleur, plusieurs phrases thématiques synthèse.



STRUCTURER LA BASE DU DOCUMENT STRATÉGIQUE

Nous vous conseillons d'ouvrir dès maintenant votre document stratégique et d'y présenter les données regroupées sous un grand titre : « Analyse directe des données »[12].

Mauves

Sous le titre « Perspectives » : énoncer les grands thèmes composant notre vision à trois ans et les premiers pas à faire… [Synthèse des post-its mauves] puis insérer la liste complète des énoncés de chaque post-it mauve.

Bleus

Ouvrez un second chapitre « Composantes durables de développement » : pour réussir ce défi nous pouvons nous reposer sur… [Synthèse des post-its bleus] puis insérer la liste complète des énoncés de chaque post-it bleu.

Orangés

Regroupez alors la synthèse des post-its orangés sous le sous-titre « Priorités de gestion » : Nous devrons aborder de front… [Synthèse des post-its orangés] puis insérer la liste complète des énoncés de chaque post-it orangé.

Jaunes

Zones difficiles à travailler : nous devrons aussi traiter… [Synthèse des post-its jaunes] puis insérer la liste complète des énoncés de chaque post-it jaune.

[12] Un document modèle au format Word est disponible soit sur le site www.ifeas.org soit sur http://dca-strategie.blogspot.com/

Verts

Ouvrir un sous titre « Gisements d'améliorations » : les pistes suivantes s'ouvrent à nous… [Synthèse des post-its verts] puis insérer la liste complète des énoncés de chaque post-it vert.

Roses

« Pistes concrètes » : parmi ces pistes, des outils ou documents suivants peuvent s'avérer utiles… [Synthèse des post-its roses] puis insérer la liste complète des énoncés de chaque post-it mauve.



Vous pouvez télécharger une structure vide de rapport type de DCA :

- sur le site www.ifeas.org (introduire le code ***DCA8*** dans le moteur de recherche du site pour afficher directement ce document)
- sur http://dca-strategie.blogspot.com/.

REGROUPER LES IDÉES D'ACTION

Au fur et à mesure du travail, prenez l'habitude aussi de noter toutes idées d'action auxquelles les éléments d'information vous font penser. Ces pistes de travail seront bien utiles dans la phase de décision. Tentez déjà de regrouper ces propositions par grands thèmes possibles. Vous pouvez les positionner sur une échelle multipliée des urgences par les importances relatives graduée de -3 à +3. Vous obtenez un tableau titré comme suit :

Thème	Action possible	Urgent	Important	coefficient
A	Action (a)	+1	+2	1x2 = 2
A	Action b)	+2	+2	2x2 = 4

Vous commencez à esquisser les premiers plans d'action.

L'analyse de la couverture forces et faiblesses

Analyse n°2

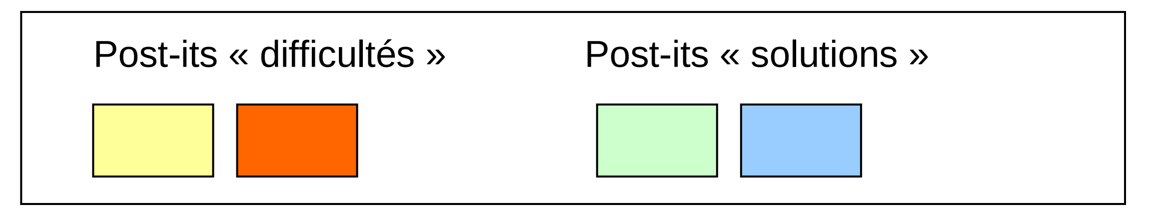


Nous abordons maintenant une deuxième couche d'analyse de cette récolte d'information. Nous l'appellerons « analyse de la couverture des forces et des faiblesses ».

Nous tentons ici de cerner le niveau de couverture des **« difficultés énoncées »** *par* **« solutions proposées »** *et vice-versa.*

Il s'agit de savoir si le groupe qui définit des problèmes, trouve aussi des solutions à ces problèmes.

On va donc rapprocher l'ensemble des post-its qui reprennent les difficultés ressenties et voir en quoi l'ensemble des post-its reprenant les solutions ou pistes de travail y apportent ou non une réponse.



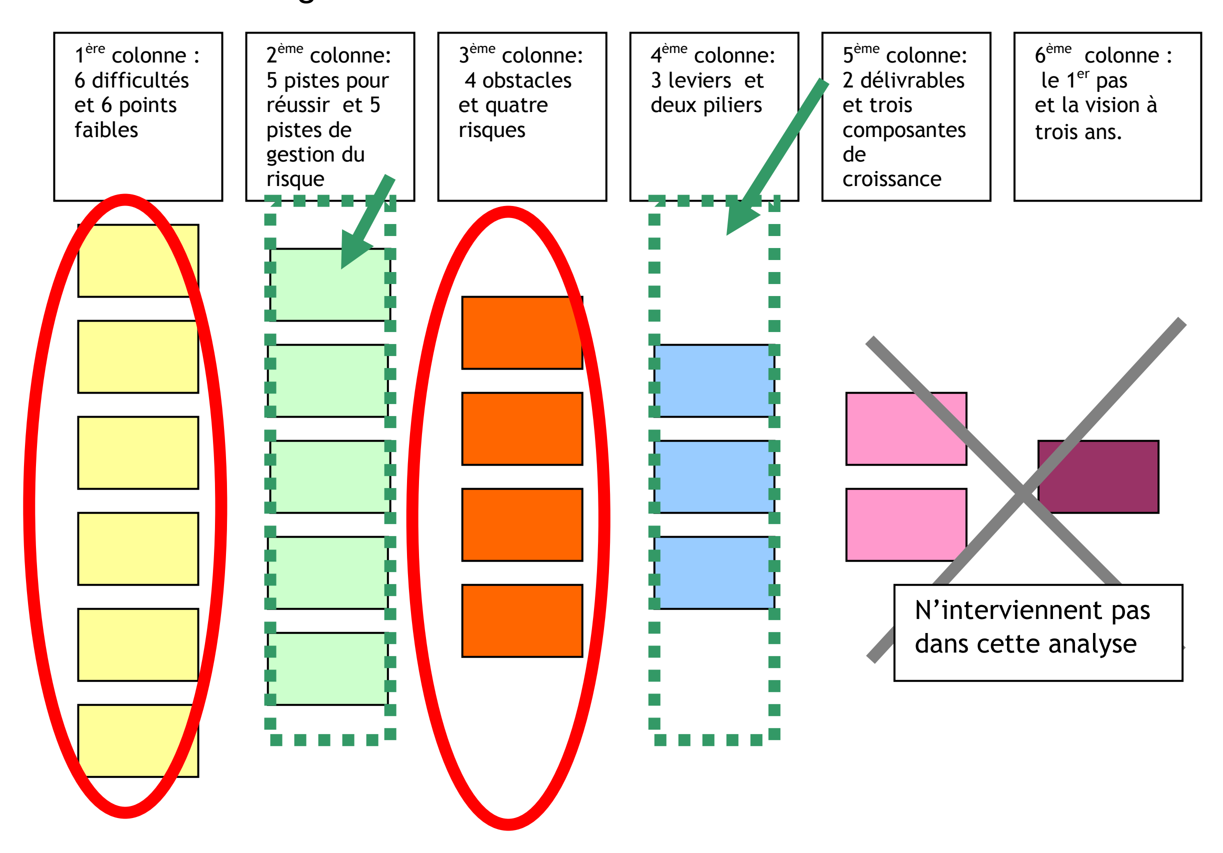


L'enjeu est de dégager dès maintenant des difficultés qui ne seraient pas rencontrées par des solutions.

Ou de repérer des solutions qui ne répondent pas directement à un des problèmes évoqués.

CORRESPONDANCES À ÉTABLIR

La question est : en quoi (sur le schéma ci-dessous), les post-its des zones pointillées vertes rencontrent bien les difficultés évoquées par les post-its des zones pointillées orangés.



CONCLUSIONS À TIRER : LE NIVEAU DE COUVERTURE



L'animateur prend son bloc de feuilles et transcrit sous la question initiale, les difficultés qui ne sont pas solutionnées dans une première rubrique (Points à travailler).

Difficultés à travailler *Reprendre ici les difficultés sans solutions.*

Solution à ancrer plus dans le contexte actuel *Reprendre ici les solutions sans lien direct avec des difficultés.*

TRANSCRIPTION DES POST-ITS



L'avantage des post-its, comme nous allons le voir dans la suite de ce travail, c'est qu'ils permettent de regrouper les idées récoltées dans des logiques différentes et ceci d'étape en étape.

A chaque étape, nous allons défaire le classement de l'étape précédente, il faut donc transcrire les groupements successifs au fur et à mesure sur papier.

En utilisant les numéros des post-its vous simplifiez bien sûr le travail de transcription tout en conservant la possibilité de revenir au tableau de correspondance entre ces numéros et les idées de chaque post-it.

Nous avons là un bon premier tour de table sous la forme d'un bilan et d'actions à mener si possible à court terme.

CONSTRUCTION D'UN DOCUMENT SYNTHÈSE



Votre document « plan stratégique » se compose donc maintenant de quatre parties :

1. *L'analyse directe des données collectées par couleurs*
2. *La liste des points faibles (post-it jaunes et orangés) comparée à la liste des pistes de travail et des leviers (post-its verts et bleus).*
3. *Un bilan de la couverture des points faibles par les pistes de travail.*



L'analyse thématique

Nous passons maintenant à une analyse thématique de la collecte d'information. Cette analyse porte simplement le nom de « thématique » car on y regroupe les post-its qui présentent une ressemblance de thème, d'objet, d'acteurs, de produit, d'étape de production ou de préoccupation quelque soient leurs couleurs.

Notre enjeu : établir les grandes préoccupations du moment et dégager de premiers thèmes de travail pour les trois ans à venir.

Il s'agit ici de faire surgir les priorités que devrait se fixer l'équipe dans son projet de développement, dans son futur plan stratégique.

CERNER LES GRANDES PRÉOCCUPATIONS



Nous allons procéder à un regroupement des post-its par thème (quelle que soit la couleur des post-its).

On va donc regrouper par similitude, objet commun ou proximité les différents post-its.

Chaque auteur de post-it conserve en dernier lieu le droit de préciser le contenu de manière à faciliter ces regroupements.

PROCESSUS DE TRAVAIL : (PHASE 1) REGROUPER ET COMPTER

On poursuit cette opération de regroupement jusqu'au moment où l'on obtient un nombre de groupes avec lesquels il apparaît réaliste de travailler de manière opérationnelle.

On tente de faire ce regroupement jusqu'au moment où l'on obtient entre 3 et 9 groupes thématiques de post-its.



On conserve de 3 à 9 thèmes maximum.

On calcule combien il y a de post-its par thème. On classe les thèmes par ordre d'importance numérique : du plus grand au plus petit nombre de post-its regroupés. Le thème avec le plus de post-its représente donc la principale priorité évoquée par le groupe de travail et ainsi de suite jusqu'au score le plus bas.

PROCESSUS DE TRAVAIL : (PHASE 2) TRANSCRIRE ET « PHRASER »



Nous allons pouvoir maintenant transcrire dans l'ordre d'importance chaque thème et faire une synthèse des idées des différents post-its en leur donnant du sens (créer des phrases logiques).

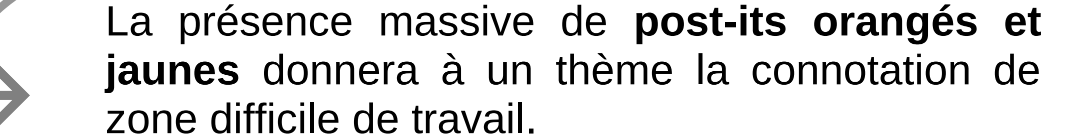
Ce travail doit être respectueux du sens des post-its et mérite d'être fait au moins à deux rédacteurs.



Ne consacrer cependant qu'un temps minimum à ce travail de rédaction pour le moment ; le reste de l'analyse viendra sans nul doute l'enrichir

PROCESSUS: (PHASE 3) TENIR COMPTE DES COULEURS

Dans les différents thèmes obtenus au terme de ces regroupements successifs, vous verrez apparaître des nuances parfois fortes de couleurs dans les post-its.



- La présence massive de **post-its orangés et jaunes** donnera à un thème la connotation de zone difficile de travail.
- A contrario la présence forte de **post-its verts et bleus** donnera à un thème une valeur de levier, de source de solutions.
- Les **post-its roses et mauves** donneront un caractère plus ou moins accessible au thème : beaucoup de ces post-its signifieront que les membres du groupe concrétisent déjà bien ce qu'il y a moyen de faire pratiquement dans ce domaine. L'absence de tels post-its peut faire craindre que les participants ne voient pas spontanément de premier pas à faire dans cette matière.

Tous les équilibres de couleurs sont bien sûr possibles. Les contrastes les plus forts sont les plus intéressants.

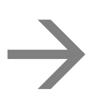


Les couleurs des post-its seront
d'une aide appréciable
dans nos différents travaux de tri et d'analyse.



Il est utile de garder en mémoire la proportion des couleurs. Traduisez la par une petite phrase de synthèse du type « ***Thème largement considéré comme problématique par le groupe*** » ou « ***On notera l'absence de premier pas facilement accessible dans ce thème*** … ».

Pour faciliter l'analyse de la couleur des post-its, nous les classerons en trois grandes familles :





Zones difficiles ou points faibles

Zones d'excellence ou points forts



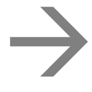
Zones accessibles, mise en route facile

Troisième collecte d'information : le contexte

Nous allons rechercher, tous ensemble, dans l'environnement, dans le contexte qui nous entoure : les « opportunités » et les « dangers » possibles pour les principales thématiques que nous venons d'établir.

Il s'agit de cerner plus précisément l'influence possible de l'environnement sur notre projet d'avenir. Une analyse des opportunités et des dangers liés à notre contexte, à notre environnement.

LISTER LES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER DANS L'ENVIRONNEMENT



Les participants au groupe DCA vont – en relisant les grands thèmes que nous venons de définir par regroupement des post-its - lister les partenaires, interlocuteurs, acteurs intervenant ou pouvant intervenir. Pour chaque thématique, nous listerons ainsi les principaux éléments extérieurs qui peuvent avoir une influence positive ou négative sur chacune de ces enveloppes thématiques.

Réfléchir en quoi l'environnement, les concurrents, d'autres acteurs externes pourraient intervenir dans votre vision à 3 ou 5 ans.

Cernez au maximum une dizaine voire une quinzaine d'acteurs ou d'éléments car il est difficile de concentrer son attention sur trop de points d'intérêt différents.

Regroupez-les, si possible, en catégories : fournisseurs, actionnaires, services extérieurs, etc.



Analyse des risques et des opportunités

Une fois le listage des principaux intervenants possibles fini, nous allons tenter de détecter pour chacun de ces acteurs et, de manière plus générale, dans la collecte d'information que nous venons de réaliser les dangers qui peuvent menacer notre avenir.

> ***Par « danger », il faut entendre assez classiquement des sources de risques, d'incertitudes, de concurrences, de tendances défavorables ou de perturbations possibles. Une menace est d'autant plus influente dans notre représentation de l'avenir que son impact imaginé est grand et le doute à son égard profond. Ces craintes et notre évaluation des conséquences peuvent être fort exagérées ou au contraire fort sous-estimées.***



Cette analyse de l'environnement - dans le cas d'une information incomplète ou fort divergente des participants - pourra nous inciter à faire une analyse de risque plus complète et plus circonstanciée auprès d'organismes spécialisés dans notre domaine d'activité.

Terminons maintenant par rechercher dans les post-its de possibles « opportunités » essentiellement les éléments exploitables à l'avenir pour réaliser notre vision. Il peut s'agir de nouvelles technologies, d'un avantage différentiel ou de nouveaux besoins qui ne sont pas suffisamment manifestes ou satisfaits pour le moment.

TRANSCRIRE L'ANALYSE DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS



Ouvrez un tableau, listez les dix ou quinze principales sources d'opportunités et de dangers à trois ou cinq ans. Notez dans ce tableau les intervenants ou variables potentiellement dangereuses ou intéressantes.

Dans un deuxième tableau, reprenez les dangers et les opportunités elles-mêmes. Rédigez à partir du texte des post-its, les craintes ou les enjeux identifiés et recherchez les actions possibles dès aujourd'hui pour mieux se préparer.

VOUS POUVEZ LIBÉRER LE GROUPE

Vous venez de réaliser l'ensemble des collectes d'information nécessaire et vous avez réalisé les trois premières analyses du contenu récolté (analyses « directe », «thématique» et « risques et opportunités»). Vous pouvez libérer les participants du groupe de travail et continuer seul l'analyse.



NB : il est bien sûr possible et souvent préférable de continuer avec le groupe si l'on s'en donne le temps. Par expérience, continuer avec une partie seulement du groupe peut même donner l'impression d'exclure plus ou moins volontairement une partie de l'équipe. Par contre être deux et se faire aider d'un consultant extérieur est appréciable dans le travail d'analyse qui va suivre.

Décadrer l'information

Etape 4

❶ *Décrire la situation actuelle*
Une première collecte d'information pour dresser le bilan.

❷ *Imaginer la situation dans 3 ans*
Deuxième collecte d'information sur ce que nous désirons être dans trois ans.

❸ *Analyser l'information récoltée*
Nous avons fait une analyse directe, nous avons comparé les forces et faiblesses (couverture), cerné les dangers et les opportunités dans l'environnement.

❹ **Décadrer l'information**
Les analyses managériale et fonctionnelle produisent un couple signal-fonction qui permet de relativiser la vision que l'équipe a, ici et maintenant. Nous obtenons un diagnostic nous indiquant comment dégager des ressources nécessaires.

❺ *Cadrer sur une stratégie*

❻ *Développer le plan stratégique*



Faisons le point : avec les quatre premières analyses (« directe », « forces et faiblesses », « thématique » et « risques et opportunités ») nous avons un bon bilan de notre situation actuelle et notre vision actuelle du futur.

> *Mais les projets d'aujourd'hui répondent trop souvent aux problèmes d'hier et les solutions d'aujourd'hui risquent bien d'être les problèmes de demain.*

Et c'est ici que réside une des faiblesses fréquente de la réflexion stratégique: on construit souvent une vision de demain essentiellement sur ce que l'on vit aujourd'hui comme urgences, comme héritages du passé proche… il va falloir « décadrer ». Les deux analyses suivantes vont nous y aider…



L'analyse managériale

L'analyse managériale s'intéresse à : « comment gérons-nous aujourd'hui nos moyens ? » et « à quoi faisons-nous surtout attention ? ». C'est une **analyse de notre mode de management** qui vise à établir ce sur quoi nous fondons aujourd'hui nos décisions et quelles sont les éventuelles faiblesses possibles dans notre perception actuelle des priorités.

Nous allons comparer la vision que vous avez de votre structure avec une grille d'analyse managériale classique et préexistante. En classant les post-its dans cette nouvelle grille nous verrons :

- Les domaines managériaux où notre réflexion est dense, où l'on retrouve beaucoup de post-its.

- Les domaines managériaux qui retiennent moins notre attention et où l'on trouve peu de post-its.

ANALYSE MANAGÉRIALE : MODE D'EMPLOI

Nous allons distribuer les post-its dans cinq grandes préoccupations que « *devrait avoir tout manager*», « *cinq questions que nous nous poserions si nous arrivions dans un autre service* » à savoir :

- Que fait-on ici ? Quelle est la mission de la structure ?
- Qui sont les hommes qui travaillent à cette mission ?
- Quelles équipements et méthodes utilise-t-on ?
- Quels sont les grands équilibres financiers ?
- Qui décide de quoi ici ?

LA GRILLE DES 5M[13]

Nous allons classer nos post-its en cinq grandes catégories :

- Pourquoi cette structure existe-t-elle ? Que devons-nous produire ? Quels sont nos produits, nos services, les délivrables que reçoit clairement en main le client ? A quoi servons-nous ? Quel acte ou texte légal fonde notre action ? Qui sont nos clients ? De quoi ont-ils besoin ? Que leur livre-t-on ? Quels sont nos objectifs de vente ? Quelles améliorations ou évolutions faut-il donner à nos produits ou services ? Que ne faisons-nous pas et que nous devrions ou pourrions faire ? Nous allons regrouper toutes ces questions qui concernent le produit, la mission ou le client dans une catégorie que nous allons dénommer « **Mission/Market** »

De même :

- « **Man/Ressources humaines** » regroupera tout ce qui concerne les hommes et les femmes qui concourent à la réalisation de cette mission. Leur nombre en suffisance, leurs compétences, leurs motivations, leurs consciences professionnelles…

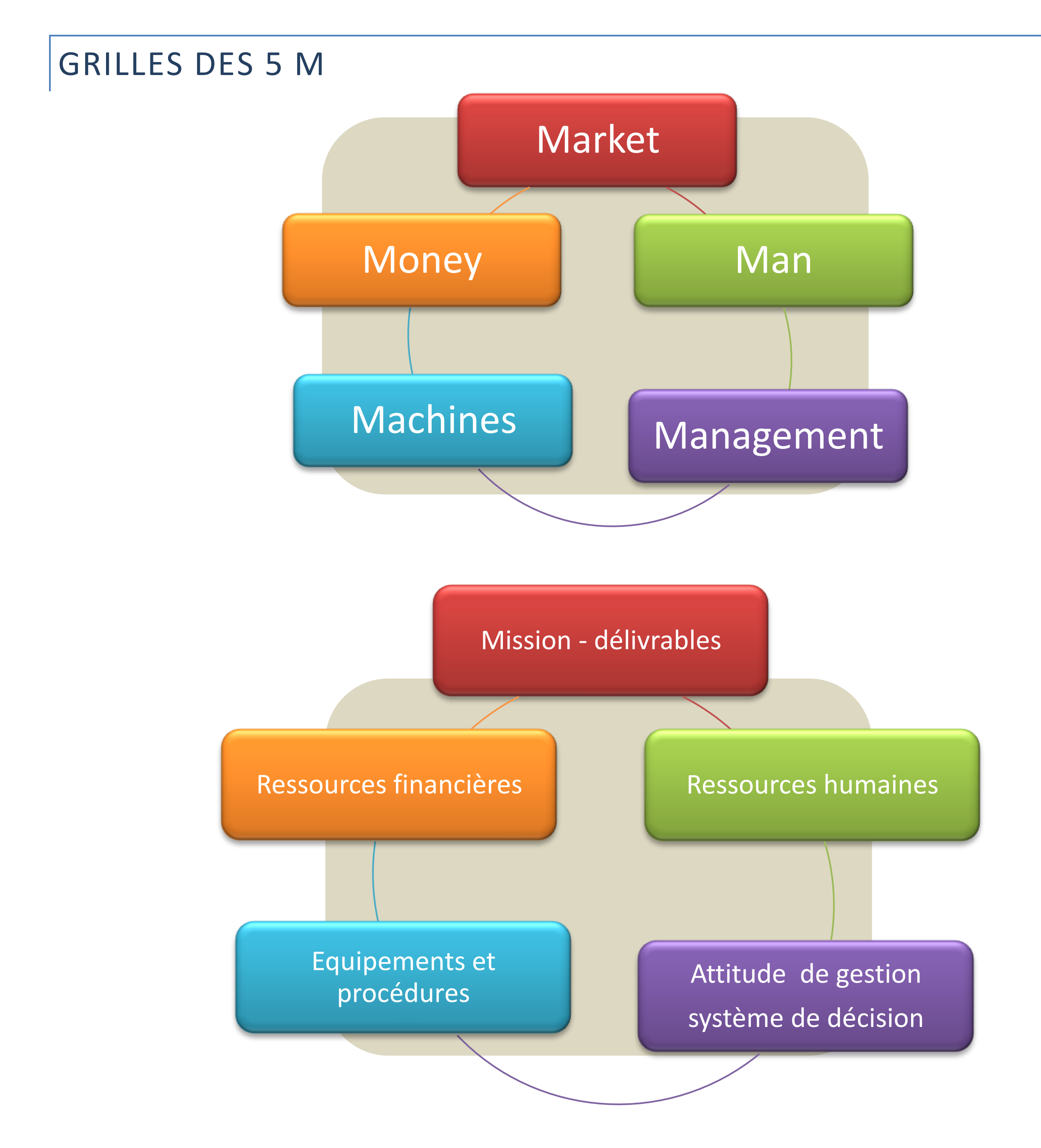
- La notion de « **Machines** » concernera l'équipement, les locaux, les machines, le matériel, sa qualité, sa quantité, son âge, sa précision, etc. On inclut ici les machines et la manière dont elles sont organisées. On retrouvera ici aussi tout ce qui concerne les procédures, méthodes, consignes de fabrication et de maintenance.

- « **Money** » reprendra tout ce qui concerne le budget, l'argent, les ratios financiers.

[13] Outil issus des travaux de modélisation AeSR - Russon, Geeraets et Leemans – Ifeas 1990

- « **Management** » couvrira les questions « qui décide ici, de quoi, jusqu'où et sur base de quelle information ? ». On y retrouve l'organigramme, la manière de décider, la cohérence de management, la gestion de la responsabilité, la cohérence des décisions, leurs suivi et contrôle ainsi que le système d'information qui aide à préparer, prendre et suivre les décisions.

GRILLES DES 5 M



QUELQUES COMPOSANTES DE LA GRILLE DES 5 « M »

- Market : marché → produits et clients
  - Part de Marché
  - Cycle de vie produit
  - Canal de distribution
  - Qualité perçue du produit
  - Positionnement du produit

- Man : ressources humaines
  - Quantité / effectif, surcharges
  - Qualité / compétences, savoir-faire
  - Cohérence / entre âges, cultures, statuts
  - Motivation / implication de soi
  - éthique / professionnalisme

- Machines : + locaux, procédures, …
  - Milieu de travail
  - Equipement et machines
  - Matières premières et composants
  - Méthode et procédures de travail
  - Consignes et information de production

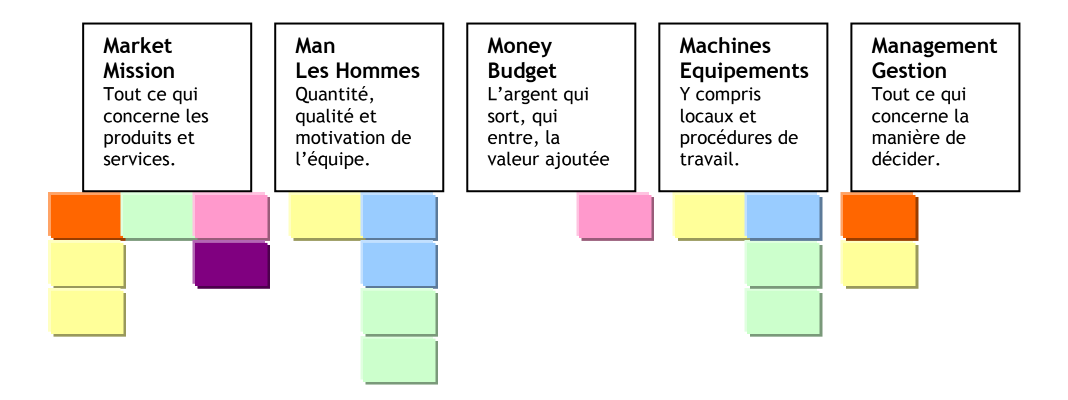
- Money
  - Liquidité, trésorerie
  - Structure des coûts, rentabilité, marge
  - Gestion des risques financiers
  - Marge, valeur ou utilité ajoutée

- Management
  - Qui décide (système de signatures…)
  - Quoi (montant, étendue des délégations,…)
  - Quand (vitesse de décision, suivi, …)
  - Comment (circuit de mise en œuvre…)
  - Evaluation (migration vers la valeur…)

SYSTÈME DE CLASSEMENT DES POST-ITS

Placez des cartons au nom de chacun des 5M sur une grande surface (vitres par exemple). Post-it par post-it, nous allons reclasser les apports d'informations dans les 5M. Cette répartition terminée, place au constat.

Exemple de classement possible :



COMPTER, TRANSCRIRE ET « PHRASER »



Nous allons pouvoir - pour chacun des 5M - compter le nombre de post-its par catégorie, transcrire pour chaque catégorie le nombre de post-its. Dans un deuxième temps, faites une synthèse des idées des différents post-its en leur donnant du sens (créer des phrases logiques). Ce travail doit tenir compte du sens que peuvent prendre maintenant certains des post-its. Cette traduction en mots mérite d'être faite au moins à deux. Vous avez maintenant dans votre dossier de travail tout ce qui concerne la mission (Market), les ressources humaines (Man), les équipements et méthodes de travail (Machines), les finances (Money) et le système de décision local (Management) du moins la perception croisée que l'équipe en a.

LA NOTION DE ZONE FAIBLE D'ANALYSE

Au tableau ou au mur, nous visualisons rapidement les proportions de post-its par catégorie.

Vous allez sans doute remarquer que certains des « M » auront attiré plus de post-its que d'autres.



La grille des 5M nous permet de voir les champs de management qui attirent le plus l'attention, la réflexion et les propositions du groupe.

Des domaines de forte préoccupation et de plus faible préoccupation.

On peut espérer qu'à l'avenir, si une difficulté apparaît dans des domaines managériaux de forte préoccupation, l'équipe de décideurs y sera attentive. Nous appellerons ces champs managériaux très présents dans les esprits des «signaux forts ».

Par contre, si un dysfonctionnement naissait dans un champ de faible préoccupation managériale, il se pourrait que les décideurs ne perçoivent pas aussi vite et aussi clairement les difficultés à venir dans ces matières.

Pour le stratège, il s'agit ici de faiblesses très préoccupantes, de zones d'ombres qui doivent retenir l'attention. Nous appellerons ces champs managériaux peu présents dans les esprits aujourd'hui des « signaux faibles ».

Nous allons prêter une attention toute particulière à ces signaux faibles en termes de stratégie.

ETABLIR LES SIGNAUX FORTS ET FAIBLES



Nous allons maintenant prendre note des signaux fort et faible de notre analyse pour nous en souvenir tout à l'heure.

Le signal fort est la catégorie des 5M (mission, man, money, machine ou management) qui a reçu le plus de post-its (ou les scores supérieurs ex-æquo).

Le signal faible, la catégorie de ces 5M (ou les catégories ex-æquo) qui en a reçu le moins.

Mon ou mes signaux forts, c'est…	Mon ou mes signaux faibles, c'est…
✎ ……………………………………	✎ ……………………………………

L'analyse fonctionnelle



Après l'analyse managériale voici la dernière analyse que nous allons appliquer à nos post-its : l'analyse fonctionnelle.

Nous répondrons ici à la question « comment fonctionnons-nous ? ». Il s'agit ici d'une analyse de notre mode de fonctionnement. Notre but : valider notre domaine de compétences et cerner d'éventuelles faiblesses dans notre organisation elle-même.

PASSER DU MANAGÉRIAL AU FONCTIONNEL

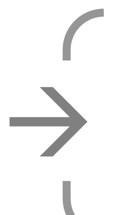
L'analyse managériale nous donne une idée de l'équilibre de la représentation du groupe de réflexion en terme de grands champs de préoccupations (les 5M). Elle fait apparaître des signaux forts et faibles dans la réflexion actuelle du groupe. L'enjeu maintenant, au-delà de nos préoccupations, est de cerner, d'appréhender notre fonctionnement réel.

C'est un peu comme si l'analyse managériale nous révélait « où nous portons le regard », tandis que l'analyse fonctionnelle va mettre en exergue « ce que font nos pieds » pendant ce temps.

Pour réaliser cette description rapide et schématique de notre fonctionnement nous avons opté pour la grille dite des 8F[14] issue elle aussi des travaux des équipes de l'Institut Francophone d'Etudes et d'Analyses Systémiques.

[14] **Russon CH, Leemans D & Brepoels D. : « Séminaires analyses fonctionnelles », Notes de séminaire. Alphatec. Paris. 1998. – Notice technique IFEAS. 1998.**

PRINCIPE GÉNÉRAL



Nous allons cette fois redistribuer nos post-its en huit grands groupes « fonctionnels ».

LES 8 GROUPES FONCTIONNELS

1	**Fonction Production**	■ **Capacité à produire.** ■ **Tout ce qui concoure directement à la production.**	**Délivrables, produits, services**
2	Fonction Information	■ Pour produire, il faut avoir un certain nombre de consignes. ■ Ensemble des informations à destination de ceux qui doivent produire.	Consignes, méthodes, informations
3	Fonction Contrôle	■ Durant la production, il faut comparer la production avec les consignes.	Conformité
4	Fonction Régulation	■ En cas de non-conformité, capacité à revenir à la normale, revenir à une production conforme.	Correction
5	Fonction Coordination	■ Dans le cas où la régulation locale ne fonctionne pas, capacité à détacher momentanément des ressources supplémentaires ou plusieurs équipes ponctuellement.	Renforts ponctuels de ressources
6	Fonction Organisation	■ Capacité d'affecter et de changer les affectations de ressources de manière durable.	Distribution durable des ressources
7	Fonction Evaluation	■ Capacité de juger des apports relatifs de différentes formes d'organisation des ressources pour choisir la plus intéressante.	Valoriser les ressources
8	Fonction Orientation	■ Prévoir l'avenir, s'orienter utilement et enrichir les différentes formes d'organisation afin de rechercher les adéquations futures les plus intéressantes.	Préparer les évolutions futures

REGROUPEMENT FONCTIONNEL

Notez quelques regroupements moins évidents *a priori* :

Production = machines, produit, mains d'œuvre, vente, client, technologie, etc.

Information = formation, mise au poste, consignes de production, normes, savoir-faire, bon de commande, etc.

Contrôle = jauge, contrôle qualité, mesure, tests de conformité, essais, cachets, examens scolaires, etc.

Régulation = capacité à gérer les problèmes, conditions de vente, marge de négociation, alternatives, gestion des écarts, des erreurs, climat de confiance, etc.

Coordination = capacité de déplacer temporairement des travailleurs, des équipements ou des budgets pour assurer un retour à la normale, couplage, équivalence entre moyens de production, planning, etc.

Organisation = affectation durable des ressources à différentes productions, réorganisation, changement dans les moyens de production, etc.

Evaluation = analyse de la valeur, bilan de projet, ratios financiers dont le ROI (retour sur investissement), recherche de l'utilité ajoutée, réflexion sur les enjeux, etc.

Orientation = veille, réseaux, colloques, recherche et développement, études de marché, modélisations, etc.

FONCTION FORTE OU FAIBLE

Nous voyons au terme de notre travail de regroupement apparaître ici aussi :

- une fonction forte recueillant le plus de post-its
- une fonction faible affichant le moins de post-its.

TRANSCRIRE L'ANALYSE FONCTIONNELLE DANS LA DOCUMENTATION

Nous transcrivons à notre tour, pour chacune des huit fonctions :



- Le nombre total de post-its pour chaque fonction.
- L'équilibre de couleurs que nous traduisons par une phrase synthèse.
- Nous reprenons les principaux thèmes évoqués et faisons une synthèse en quelques phrases logiques.
- Transposez enfin dans votre document un tableau dans lequel vous noterez la fonction forte (celle qui a reçu le plus de post-its ou les ex-æquo). Notez également la fonction faible (celle ou celles qui en a reçu le moins).

Ma ou mes fonctions fortes, c'est…	Ma ou mes fonctions faibles, c'est…
………………………………………	………………………………………

Cadrer sur une stratégie

Etape 5

❶ *Décrire la situation actuelle*
Première collecte d'information sur le bilan.

❷ *Imaginer la situation dans 3 ans*
Deuxième collecte d'information sur ce que nous désirons être dans trois ans.

❸ *Analyser l'information récoltée*
Analyse directe, comparer les forces et faiblesses , risques et opportunités dans l'environnement.

❹ *Décadrer l'information collectée*
Une analyse managériale et une analyse fonctionnelle produisent un couple signal-fonction.

❺ ***Cadrer sur une stratégie***
Le diagnostic signal-fonction ouvre sur quatre scénarios, quatre caps à tenir, quatre politiques accessibles selon la vitesse et les ressources que nous pouvons ou voulons y investir.

❻ *Développer le plan stratégique*



L'analyse managériale nous a fourni une vision plus ou moins complète concernant notre marché, nos produits, nos clients, notre équipe, notre équipement, notre gestion financière et notre manière de gérer. Outre les pistes de travail que l'analyse nous suggère, nous avons aussi retenu les zones où notre attention est la plus faible et la plus forte. Nous avons obtenu un signal fort et faible dans notre vision plus ou moins « déséquilibrée » des priorités auxquelles nous prêtons attention dans la gestion.

L'analyse fonctionnelle nous a permis de faire de même avec notre mode de fonctionnement. Nous en conservons une fonction forte et une fonction faible. Nous allons maintenant associer signal fort et faible à la fonction forte et faible pour obtenir notre « diagnostic court autonome ». Ce diagnostic va nous permettre de dépasser le contexte actuel pour cerner la stratégie à plus long terme qui nous convienne.

Définir une stratégie



Nous arrivons maintenant quasiment au terme de notre travail de traitement des données et nous allons pouvoir entamer le travail de définition de notre stratégie.

DIFFÉRENCIER PLAN STRATÉGIQUE ET PLAN D'ACTION

Il est essentiel, dès à présent, de bien définir la différence entre un plan d'action et un plan stratégique.

Le plan d'action indique des actes à faire (qui fait quoi, quand, etc.). Une sorte de catalogue décliné en actions, avec des délais, des moyens et une répartition entre responsables.

La stratégie indique, quant à elle, une attitude constante à conserver dans la gestion de nos moyens pour donner vie à plus long terme à la vision que nous souhaitons bâtir quels que soient les incidents que nous allons rencontrer ou les actions ponctuelles que nous avions prévues de mener.

La stratégie est un cap. L'action un coup de rame dans l'eau.

Il s'agira, à chaque fois, de se demander « que faut-il faire dans ce cas pour conserver le cap vers la situation future désirée ? Ramons-nous dans le bon sens ?».

Si le plan d'action liste les actes à faire d'année en année, le plan stratégique indique, lui, sur une période de plusieurs années l'attitude qu'il faut maintenir au travers de tous les actes pour dégager jour après jour, décision après décision, une cohérence durable.

STRATÉGIE ET QUOTIDIEN

La stratégie est donc une constance que l'on va tenter d'imprimer dans la plupart de nos actes et dans chacun des choix que nous allons poser au quotidien.



Plus nos décisions ponctuelles seront cohérentes avec notre vision stratégique, plus nous nous rapprocherons rapidement de l'objectif poursuivi à long terme.

La stratégie est donc une priorité que l'on se rappelle dans la complexité de notre environnement.

Un cap à tenir pour réussir à relever un défi de plus grande envergure que ceux de la gestion quotidienne. Il s'agit de sortir « la tête dans le guidon » pour anticiper les mouvements de la route devant nous.

Il s'agira à l'avenir de mobiliser une partie de nos forces sur des actions identifiées comme prioritaires là où l'urgence ou l'actualité nous pousse à repousser ces travaux de fonds au lendemain.

Nous allons donc devoir décider d'une stratégie sur base d'une analyse plus large que les seuls critères du moment.

Il s'agit de sortir de la tyrannie de l'urgence pour poser les fondations d'une réalité à venir qui n'est encore qu'un projet.

A quel rythme, avec quelle ampleur : la notion de logique

Au terme de nos différentes analyses nous avons fait un bilan varié et contrasté de notre situation.

Nous savons un peu mieux vers où nous voulons aller.



Reste maintenant à déterminer à quel rythme nous souhaitons y aller. Il s'agit aussi de savoir quelle part de nos forces nous souhaitons investir dans cette stratégie par rapport à la gestion quotidienne, par rapport à une gestion plus « opportuniste », plus réactive aux occasions que chaque instant peut offrir.

Combien de temps par semaine ? Combien de ressources humaines ?

A QUEL RYTHME

Commençons par faire le point sur le rythme que vous voulez adopter pour atteindre la vision que nous souhaitons constater dans trois ans.

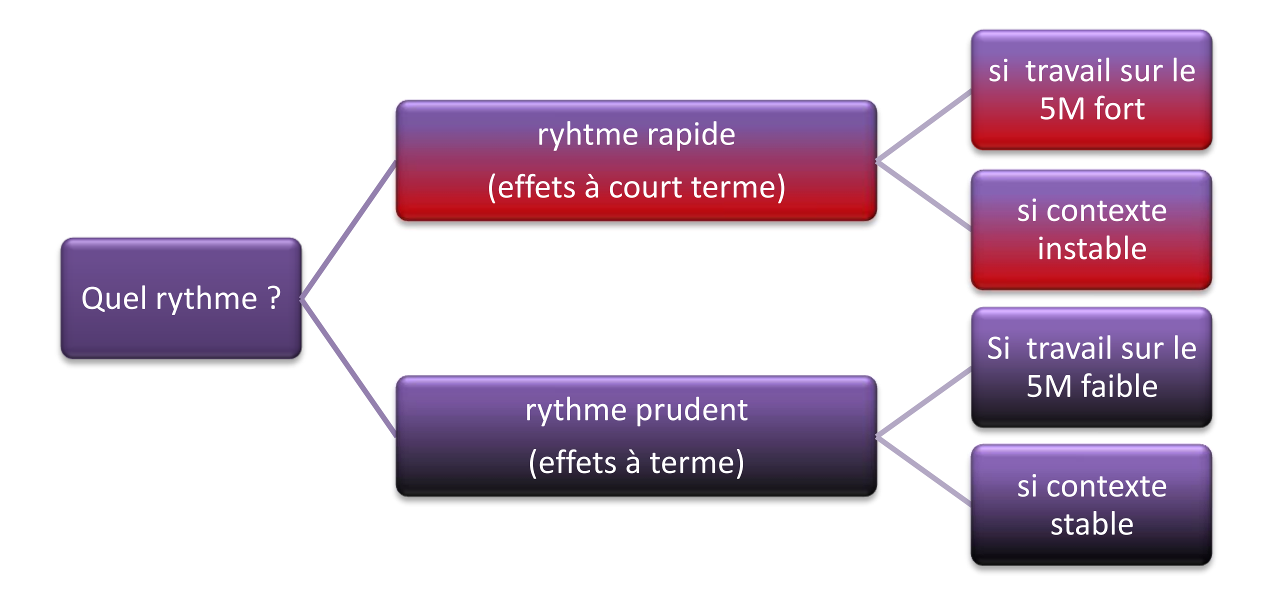
En effet une vision à trois ans peut s'entendre comme « réalisée au terme des trois ans » ou « réalisée le plus vite possible et toujours en œuvre trois ans plus tard ».

Dans certains cas, nous souhaiterons donc vivre cette nouvelle réalité dès que possible. Nous parlerons alors d'un rythme « rapide » s'il s'agit de réaliser « au plus vite la situation désirée ».

A contrario, nous pouvons souhaiter aussi prendre le temps, étaler les efforts. Nous parlerons d'un rythme «prudent » quand il s'agit de constater essentiellement la réalisation de la vision au terme des trois ans.

Nous pouvons donc décider d'aller vite ou de prendre notre temps :

Question 1 : A quel rythme voulons-nous atteindre nos objectifs stratégiques ? Dés que possible ? Au terme des trois ans ?



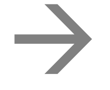


A vous de choisir ! Bien sur, votre choix – ici – tient compte aussi d'autres variables : les ressources humaines, matérielles, le temps et les moyens financiers que vous pourriez consacrer à cette politique d'investissement… c'est ce que nous allons maintenat aborder.

LE CHOIX DE L'AMPLEUR DE L'INVESTISSEMENT

Nous allons combiner le choix sur le rythme, au choix sur l'ampleur des moyens que l'on investit.

Il est évident que la stratégie ne sera pas la même si vous avez beaucoup de moyens et tout le temps voulu d'atteindre votre objectif ou si, au contraire, vous avez une toute petite équipe et l'ambition de changer rapidement.



Décidons donc maintenant d'investir beaucoup ou peu de ressources dans cette stratégie ?

Peu ou beaucoup de notre temps ?

Une ou plusieurs ressources humaines ?

Une part plus ou moins grande de nos budgets ?

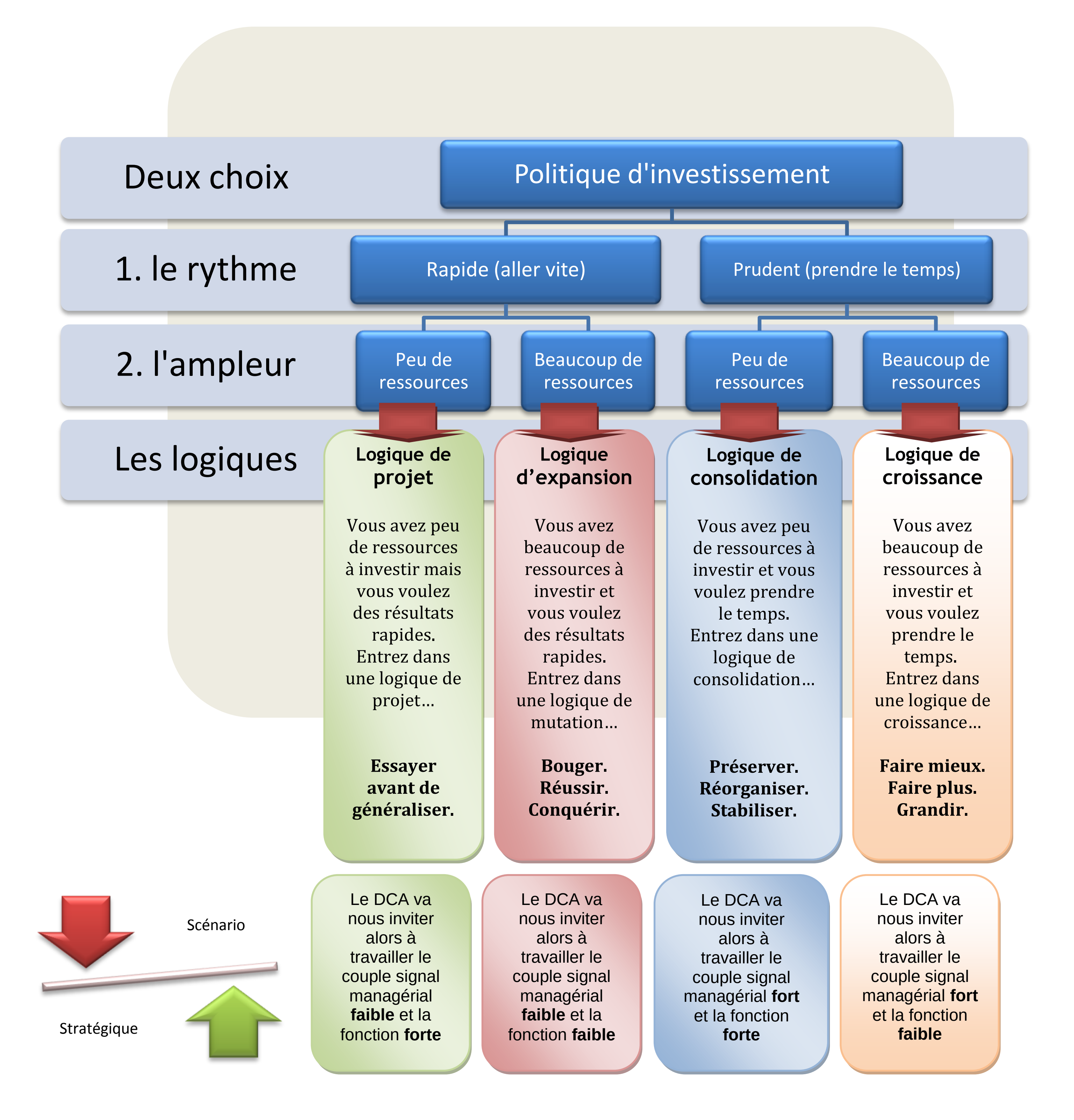
Allons-nous « miser le tout » ou « être extrêmement prudent ? ».



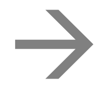
Bien sûr, « beaucoup » pour certains sera « peu de chose » pour d'autres et vice-versa. Aussi basez-vous sur votre intime conviction. Pour votre propre organisation, ce que vous seriez prêts à investir – en terme de temps, de ressources humaines, d'argent ou de ressources matérielles – vous apparaît-il comme étant une proportion importante ou faible de l'ensemble de vos moyens[15] ?

[15] Nous parlerons en cas de moyens très faibles volontairement attribués à la stratégie, de politique « opportuniste », c'est-à-dire de la volonté de conserver l'essentiel de ses moyens pour des opportunités ponctuelles et aujourd'hui inconnues.

Nous allons maintenant combiner successivement ces deux questions et ainsi ouvrir quatre formes bien différentes de progression vers notre objectif à 3 ans :



QUATRE LOGIQUES, QUATRE POLITIQUES D'INVESTISSEMENT



Nous avons donc au moins quatre logiques différentes pour engager nos ressources et pour parvenir à notre objectif à partir de notre situation actuelle :

(a) **Une logique d'expansion** : volonté maximale d'influencer l'environnement, de s'imposer et de réussir à se positionner sur des objectifs précis et ambitieux.

(b) **Une logique de croissance** : volonté un peu plus « réaliste » mais moins ambitieuse qui tient compte d'une interaction plus forte de l'environnement dans lequel nous voulons cependant réussir à prendre plus de poids, de valeur, d'espace.

(c) **Une logique de projet** : ici, la volonté fait place à la prudence ; mais la volonté d'améliorer existe bien, elle prendra simplement une forme structurée rassurante et réfléchie sous la forme de projets pilotes bien précis : un peu de ressources investies pour « voir » avant de généraliser éventuellement dans un deuxième temps.

(d) **Une logique de consolidation** : ici, il s'agit de résister dans un environnement hostile. De se recomposer pour survivre. De survivre en épargnant ses ressources.

Pour chacune de ces quatre logiques de développement, le DCA fait un diagnostic vous préconisant de combiner les « signaux » fournis par l'analyse managériale et les « fonctions » fournies par l'analyse fonctionnelle.

UN PEU DE THÉORIE : LA MATRICE DCA A QUATRE SCÉNARIOS

Pressé ? Vous pouvez passer à la suite pratique du mode d'emploi page 75

Entrons un instant dans le modèle : à chacune de ces quatre logiques, le DCA va maintenant aligner un scénario de gestion.

- Le scénario "d'expansion", forgé sur le signal faible et la fonction faible de votre analyse, vous invitera à centrer en outre vos efforts sur vos forces et à sous-traiter ou déléguer la gestion de vos points faibles.

- Le scénario de "croissance" travaillant le signal fort et la fonction forte de votre analyse, vous invitera à centrer en outre vos efforts sur vos leviers et piliers de croissance.

A. Scénario d'expansion

B. Scénario de Croissance

C. Scénario de Projet

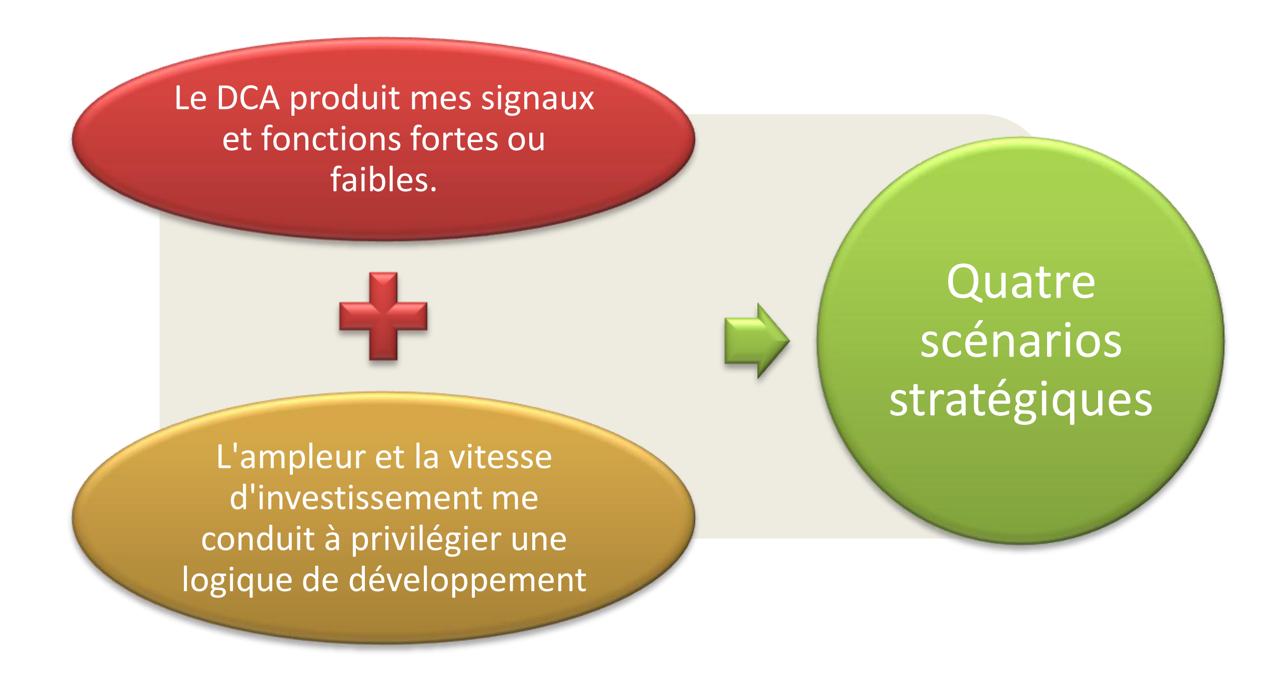
D. Scénario de Consolidation

- Le scénario "projet" fondé sur le signal faible et la fonction forte de votre analyse, vous invitera à centrer vos efforts sur une priorité, un chantier expérimental avant d'en généraliser éventuellement les résultats.

- Exploitant sur le signal fort et la fonction faible de votre analyse, le scénario de "consolidation" vous invitera à centrer vos efforts sur vos points de vulnérabilité.

En intégrant nos signaux et nos fonctions forts ou faibles à ces quatre logiques, le DCA nous permet de générer quatre scénarios stratégiques possibles adaptés à notre situation.

Le scénario stratégique est donc l'intégration de notre portrait d'organisation tracé avec le DCA dans une matrice à quatre logiques de développement.



LIEN ENTRE LOGIQUE ET SCÉNARIOS

Analysons maintenant le lien que le DCA fait entre, d'une part, ces quatre logiques et, d'autre part, les signaux managériaux et les fonctions que nous avons établis lors de nos analyses managériales et fonctionnelles.

A chacune des quatre logiques de développement, va correspondre un couple « signal-fonction »

Si nous optons, par exemple, pour une ***logique d'expansion*** **qui** implique la volonté **d'aller vite et d'investir beaucoup**, le DCA nous invite alors à travailler notre **signal managérial faible** et notre **fonction faible**. A quoi cela va-t-il correspondre ?

Il s'agit concrètement pour le décideur de travailler ses propres faiblesses de management (son signal managérial faible) dans le même temps qu'il traite les principales faiblesses de sa structure (fonction faible) en les externalisant par exemple.

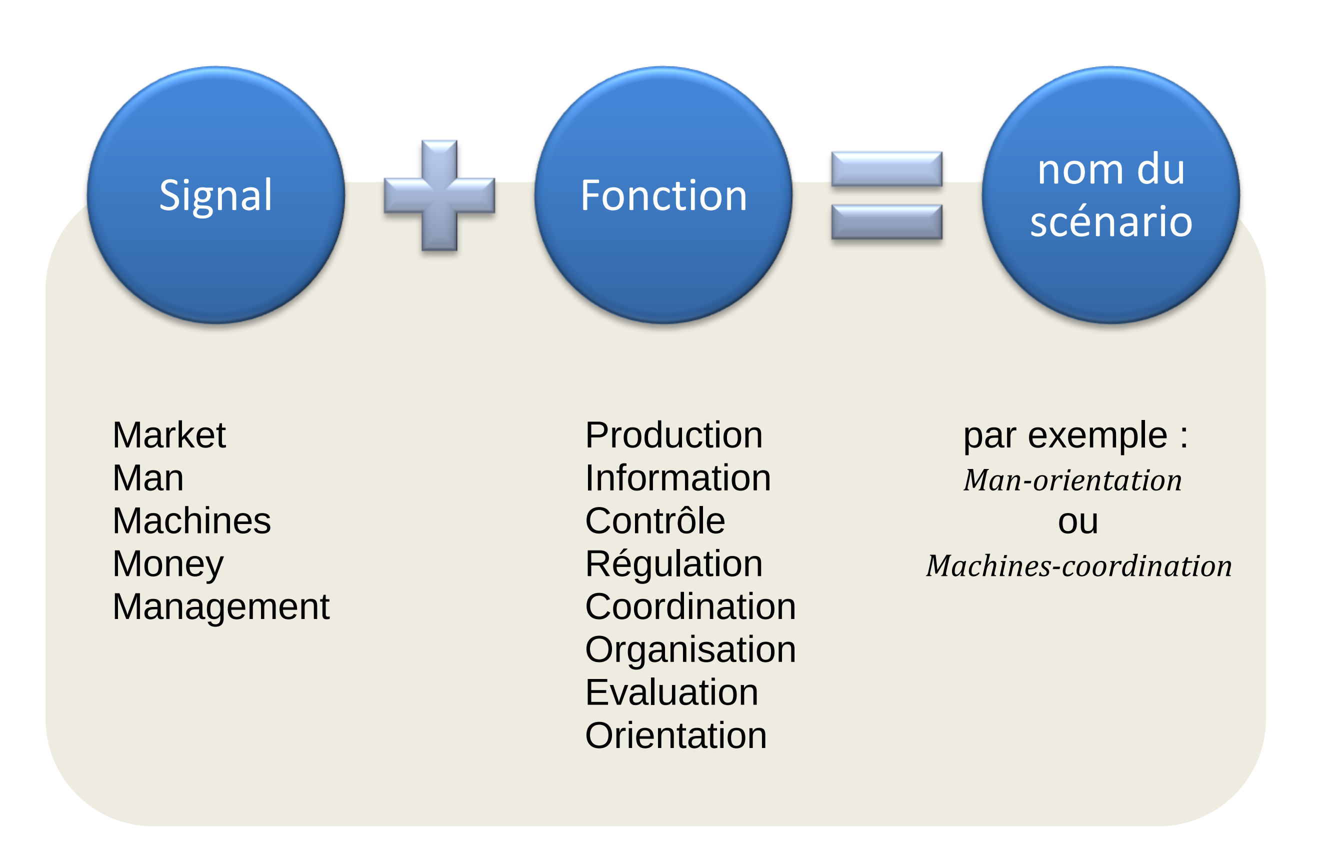
En montrant lui-même un changement « fort » dans ses signaux managériaux faibles, le manager envoi un signal fort qui soutiendra la stratégie qu'il va définir. La cohérence du comportement du décideur avec la logique qu'il veut pour son entreprise ou son organisation a évidemment un caractère stratégique. A croissance très rapide doit s'identifier un leadership fort nous précise le retour d'expérience de l'équipe DCA. De même une expansion massive et rapide de nos activités doit nous conduire à exploiter ce que nous savons le mieux faire. L'externalisation rapide de nos faiblesses fonctionnelles devient donc essentielle. Il est stratégique que le management se concentre sur les points d'excellence marquant lui-même une mutation rapide cohérente avec les efforts qu'il va demander à tous.

A logique d'expansion, correspondrait donc le scénario stratégique de management composé ainsi : [signal faible – fonction forte].

Si nous choisissons par contre une ***logique de croissance*** avec la volonté **d'investir beaucoup mais d'étaler cet investissement dans le temps** la matrice du DCA nous invite à travailler alors, plutôt notre **signal fort** et notre **fonction forte**. Ici pas de changement rapide du leadership mais une amélioration continue de nos qualités de manager qui se manifestera dans la durée.

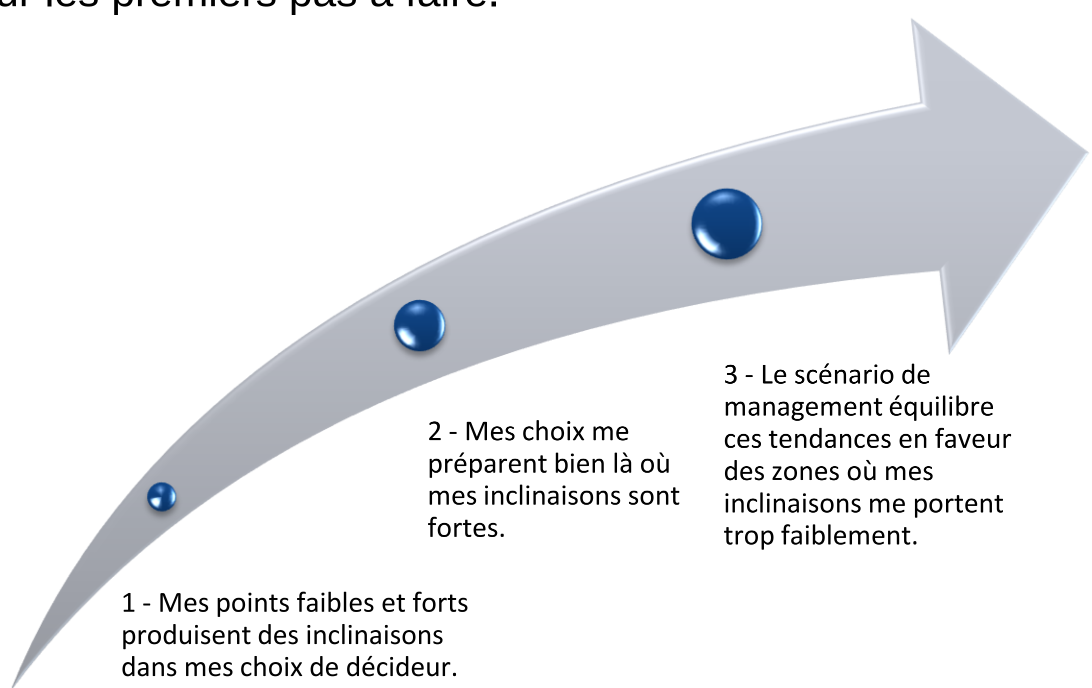
De son côté, une ***logique de projet*** avec tout ce que cela implique, à savoir, la volonté **d'aller vite et d'investir peu,** d'essayer avec une petite équipe avant d'investir plus généralement - correspondrait à notre **signal faible** et à notre **fonction forte**. Travailler nos faiblesses de manager et travailler sur les points faibles de l'organisation. La conduite de projet permet en effet d'essayer d'autres modes de management, d'esquisser d'autres rapports, d'autres formes de leadership.

Enfin la ***logique de consolidation*** nous conduit quant à elle à travailler notre **signal fort** et notre **fonction faible**. La volonté **d'être prudent et d'investir peu** accompagnée du choix de stabilisation et de sauvegarde de l'acquis nécessiterait de son côté de travailler avec ses points forts de manager aux zones les plus fragiles, les plus faibles de la structure.



LA NOTION DE SCÉNARIO

Le scénario de management est une piste de réflexion sur les premiers pas à faire.



Chaque scénario attire votre attention sur des points particulièrement sensibles. Le scénario de management présente essentiellement des parades aux points faibles que nous avons détectés au terme des six analyses dans votre actuelle représentation et vos préoccupations collectives.

Le scénario signale les changements nécessaires pour pouvoir dégager les ressources utiles à la mise en œuvre de votre plan stratégique et rééquilibrer vos inclinaisons actuelles de décideur.

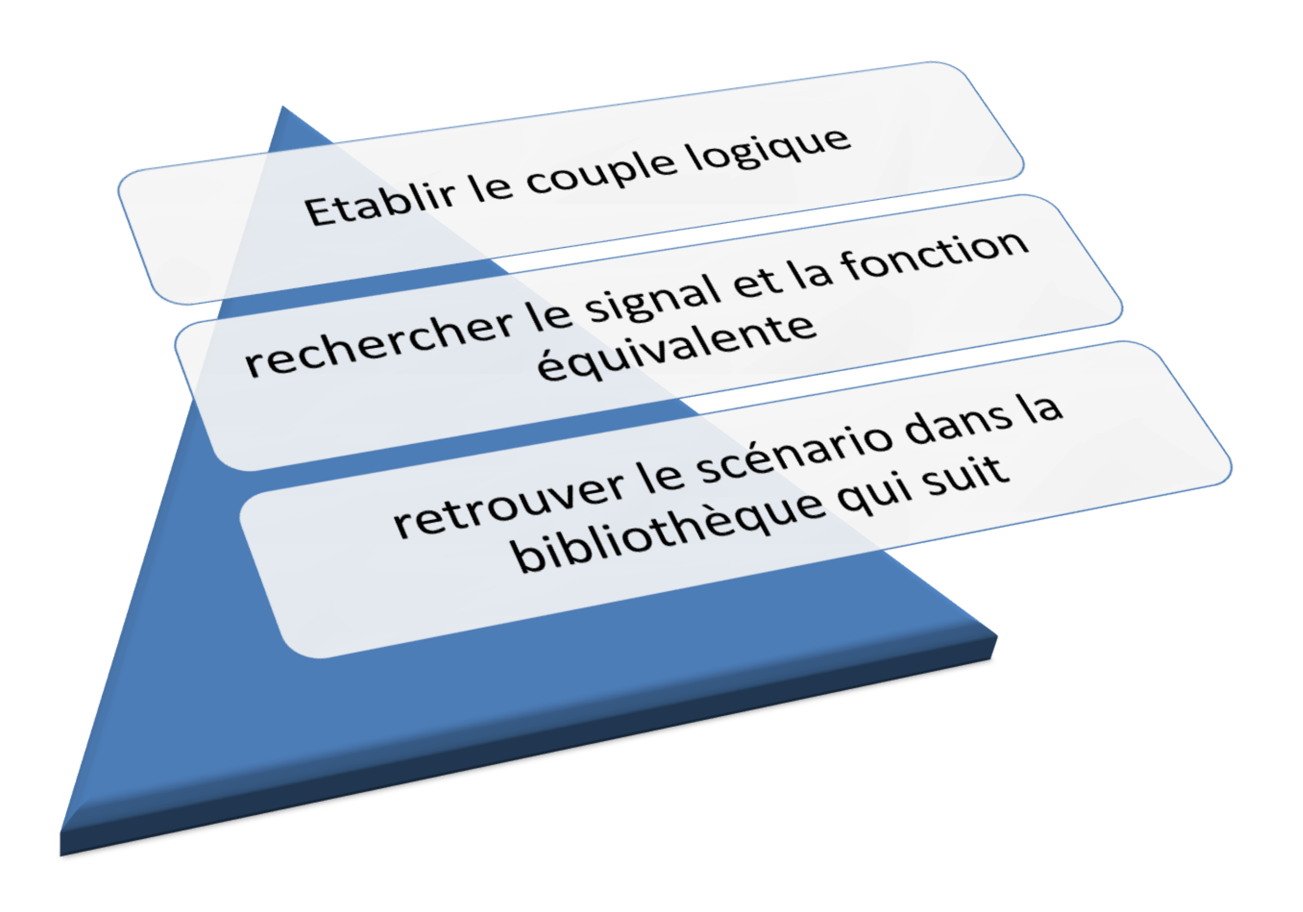
Le scénario proposé trace en quelques mots la « culture d'entreprise » qui soutiendrait au mieux vos futurs efforts.

Le scénario trace donc les premiers pas à faire adaptés à la situation de chacun.

En suivant cette piste et en prenant les dispositions qu'elle vous conseille, vous vous donnez en tout cas les moyens de conserver, protéger, démultiplier et concentrer vos ressources sur votre stratégie.

L'intérêt ici est que le DCA nous propose quatre scénarios liés aux stratégies qui nous intéressent.

Ces quatre scénarios de management, le DCA les puise dans une bibliothèque de quarante scénarios.



Nous allons maintenant rechercher dans la bibliothèque des scénarios qui suit, celui qui correspond à votre couple « signal-fonction ».

La bibliothèque des quarante *scénarios de management*



Voici les 40 scénarios d'abord en tableau puis en quelque lignes dans les pages qui suivent. Consultez régulièrement la communauté des utilisateurs pour trouver d'autres développements et explications complémentaires concernant ces différents scénarios stratégiques.

5M	8F	Scénario stratégique	
Market **Mission Produits Clients Marketing**	Production	Volume des ventes, distribution, massification, standardisation	S01
	Information	Faire connaître vos produits, connaître mieux vos clients	S02
	Contrôle	Contrôle qualité, quantité, fiabilité des produits	S03
	Régulation	Service après-vente, professionnalisation, contractualisation	S04
	Coordination	Flexibiliser les produits proposés, diversifier l'offre, gamme	S05
	Organisation	Plus simple, plus de rendement, plus centré sur le client	S06
	Evaluation	Plus de marge, réduire les coûts, migrer vers la valeur	S07
	Orientation	Innover, veille concurrents, faire évoluer l'offre, nouveautés	S08
Man **Ressources humaines Compétences Motivation Formation**	Production	Mobiliser plus, augmenter la productivité, entraîner, former	S09
	Information	Améliorer la qualification et la connaissance des opérateurs	S10
	Contrôle	Rigueur, autocontrôle, grilles et outils de mesure, normaliser	S11
	Régulation	Gestion des tensions dans l'équipe, team building, dialogue	S12
	Coordination	Interchangeabilité des opérateurs, mobilité, couplage poste	S13
	Organisation	Réflechir al répartition des effectifs, la productivité, les affectation	S14
	Evaluation	Permettre à chacun d'évoluer dans son métier et une carrière	S15
	Orientation	Créer des perspectives pour chacun, gestion prévisionnelle	S16
Machines **Processus Equipement Locaux Procédures**	Production	Montée en charge de l'équipement, productivité, temps d'utilisation	S17
	Information	Maîtrise des équipements, information de production, consignes	S18
	Contrôle	Contrôle de production, métrologie, audit, système qualité	S19
	Régulation	Maintenance, fiabilité, gestion des écarts, temps de dépannage,	S20
	Coordination	Flexibilité des filières de production, planning de production	S21
	Organisation	Rendement des lignes de production, cohérence des procédures	S22
	Evaluation	Coût d'obtention, identifier les outils et pratiques intéressantes	S23
	Orientation	Evolution des méthodes et des technologies	S24
Money **Finances Budgets Contrôle des coûts**	Production	Faire du chiffre, vendre, démultiplier sa part de marché	S25
	Information	Suivi comptable, information financière, tableaux de bord	S26
	Contrôle	Contrôle des coûts, audit, systèmes de signature, sécurité	S27
	Régulation	Gestion de la trésorerie, cycles financiers, capacité de négociation	S28
	Coordination	Eclatement des investissements, morcellement, prévisions	S29
	Organisation	Il va falloir refondre vos budgets, réfléchir aux affectations actuelles	S30
	Evaluation	Mieux cerner les centres de profits, mettre des euros sur les choix	S31
	Orientation	Migration vers la valeur, nouveaux modèles économiques	S32
Management **Décision Organigramme Système d'information**	Production	Améliorer la vitesse et la précision des décisions. Leadership.	S33
	Information	Mieux informer des décisions prises. Culture de la confiance.	S34
	Contrôle	Plus de suivi. Des conditions de réussite mieux définies.	S35
	Régulation	Leadership. Des décisions plus rapides. Gestion de problèmes.	S36
	Coordination	Décloisonner. Plus d'intelligence collective. Des réunions efficaces.	S37
	Organisation	Clarté des rôles. Structure de décision stable et efficace.	S38
	Evaluation	Décider sur la valeur. Re-prioriser. Recherche de sens.	S39
	Orientation	Gestion prévisionnelle. Organisation apprenante.	S40

RETROUVER VOTRE SCÉNARIO

A partir du tableau général de la page précédente, repérez le numéro de scénario entre S01 et S40.

Les scénarios sont présentés ci-dessous par ordre de classement de S01 à S40

Pour chaque scénario vous trouverez :

(a) la priorité stratégique recommandée,

(b) sa déclinaison selon les quatre logiques d'investissement,

(c) quelques pistes de travail utile à mettre en œuvre

(d) la culture managériale à développer

MARKET-PRODUCTION S01

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir vendre plus, plus rapidement et plus facilement.

Votre priorité : augmenter vos volumes de ventes et votre productivité.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : forcer les ventes	**Croissance** : forcer la promotion
Consolidation : simplifier les produits	**Projet :** refonte d'un processus

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de vendre mieux, plus vite,
- d'approfondir vos études et réflexions marketing,
- d'augmenter vos capacités de production,
- de simplifier les produits ou du moins leurs processus de réalisation,
- de standardiser et réduire la gamme de produits,
- de revoir votre réseau de distribution,
- d'augmenter votre effort de publicité et de promotion,
- de gérer vos stocks au plus juste.

(d) culture à développer :

Il sera stratégique de remplacer la réflexion sur le produit qu'elle soit technique, commerciale ou financière par une réflexion sur les besoins du marché.

Votre point faible à l'avenir sera votre présence trop faible auprès de vos clients.

Il faut penser part de marché.

La réflexion sur les volumes de production doit prendre une place prépondérante dans votre management.

Il faudra tenir compte d'une réduction des prix prévisible et baisser les coûts et les délais de production

Vos mots clefs :

- Etude de marché, Marketing
- Réfléchir le mode de production
- Réduction des coûts (massification et normalisation de la production)

Il va être stratégique d'occuper une part de marché plus visible tout en réduisant la complexité de fabrication de vos produits ou simplifier la délivrance de vos services.

MARKET-INFORMATION S02

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir faire mieux connaître vos produits et services et mieux connaître vos clients.

Votre priorité : augmenter votre notoriété qualitative.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : informer / publicité	***Croissance*** : info. sur les clients
Consolidation : cibler les clients	***Projet :*** un produit vedette

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- Augmenter la connaissance qu'ont les clients de vos produits (notoriété),
- d'approfondir vos études et réflexions marketing,
- d'augmenter votre effort de publicité et d'information,
- de mieux connaître les besoins et opinions de vos clients via une étude de marché ou l'adoption d'un CRM (Customer relationship management – gestion des relations avec vos clients).

(d) culture à développer :

Vous allez devoir passer d'une culture « produit » à une culture « client ».

Il sera stratégique de remplacer la réflexion sur le produit qu'elle soit technique, commerciale ou financière par une réflexion sur les besoins du client. Il faut donc mieux le connaître.

A l'avenir, l'information stratégique pour vous sera celle que vous possédez sur le marché ou vos clients (leurs priorités, le suivi de leurs commandes, le profil d'affaires qu'ils peuvent représenter, etc.).

Pour dégager les ressources utiles et renforcer le pilotage à l'avenir, il s'agira dès maintenant de mettre en avant plus systématiquement dans votre communication ce qui intéresse réellement le client.

Vos mots clefs :

- Etude de satisfaction du client
- CRM et profilage marketing
- Refondre les consignes aux opérateurs

Il va être stratégique de passer rapidement d'une réflexion sur « comment on fait » pour s'interroger sur ce que les utilisateurs pensent de nos produits et de la notoriété qu'ils ont auprès des autres consommateurs.

MARKET-CONTRÔLE S03

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir renforcer vos systèmes de contrôle qualité.

Votre priorité : augmenter la qualité perçue de vos produits, services et de votre image de marque.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : qualité perçue	**Croissance** : standards qualité
Consolidation : système de mesure	**Projet :** démarche qualité

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- D'améliorer la qualité et plus particulièrement la qualité perçue par le client consommateur de vos produits ou de vos services,
- De mieux définir les standards de qualité, les indicateurs qualitatifs, les points de contrôle,
- Vérifier vos outils de mesure (métrologie) et la connaissance pratique que les opérateurs en ont,
- Sensibiliser et former les équipes à l'assurance qualité, aux principes d'amélioration continue,
- Renforcer le professionnalisme, l'implication de chacun dans la notion d'autocontrôle,
- Forger des tableaux de bord de suivi avec des niveaux d'alerte,
- Développer une culture du droit à l'erreur et du devoir de correction,
- Solliciter les avis et les propositions de vos opérateurs.

(d) culture à développer :

Votre point faible à l'avenir sera sans doute le contrôle de la qualité de vos produits.

Pour renforcer le pilotage à l'avenir, il s'agit dès maintenant de contrôler plus systématiquement les aspects qui intéressent réellement le client dans vos produits et services.

De manière plus générale, il vous faudra améliorer l'adéquation de vos produits avec les qualités perçues les plus importantes par vos clients.

Vos mots clefs :

- Qualité perçue du client
- Amélioration du contrôle
- Assurance réelle de qualité

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de la qualité et de l'autocontrôle de chacun.

Une culture de la rigueur et du résultat 100% parfait.

MARKET-RÉGULATION  -

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout veiller à établir, maintenir une relation durable avec vos clients. Un maître mot fidéliser. Votre défi : un service après vente et l'établissement difficile d'une relation plus durable avec vos clients.

Votre priorité : fidéliser vos clients.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : muscler le service après vente

Croissance : accompagner le consommateur

Consolidation : contractualiser autrement

Projet : un programme de fidélisation

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de réfléchir à l'utilisation, à la mise en œuvre que font les consommateurs de vos produits ou services,
- de se demander « Comment peut-on les conseiller, les accompagner, prévenir des erreurs ou des usages dangereux ou inadéquats ? »,
- de mieux contractualiser les ventes, de préciser des engagements consommateurs, des garanties, des limites claires, des droits et des devoirs respectifs,
- d'augmenter les capacités de vos services après-vente, accueil client et suivi des ventes,
- de vous interroger sur des ventes combinées, associées, proches, complémentaires, successives,
- établir les besoins de maintenance, de remplacement, de cycle de vie et d'évolution des produits ou services actuellement commandés.
- d'anticiper les plaintes et les difficultés et de forger déjà des réponses et des règles de prise en charge,
- d'essayer ou de développer des programmes de fidélisation ou d'accompagnement des clients tout au long du cycle de vie du produit,

(d) culture à développer :

Votre point faible à l'avenir sera sans doute le service après vente de vos produits y compris l'établissement difficile d'une relation plus durable avec vos clients.

Pour renforcer le pilotage de votre stratégie, il s'agit dès maintenant d'améliorer les contrats, les conditions générales de vente mais aussi les garanties et la prise en charge.

Il s'agira de prendre réellement en charge l'ensemble de la difficulté qu'auront vos clients avec certains de vos services, de vos produits ou avec la mise en œuvre de vos actions.

De manière plus générale, il s'agit d'améliorer vos capacités de dialogue et de gestion de problèmes avec vos clients.

Vos mots clefs :

- Service après-vente
- Efficacité du support client
- Image de fiabilité et de réactivité

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture d'aide au client, de fiabilité, de contrat de confiance durable.

MARKET-COORDINATION S05

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir diversifier et mieux intégrer votre offre.

Votre priorité : créer de la cohérence dans votre offre de produits et/ou de services et ainsi flexibiliser la réponse que vous apportez à chacun.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : Intégrer dans des kits	***Croissance*** : Diversifier la gamme
Consolidation : variation sur une plateforme acquise	***Projet :*** Innover à partir de l'offre actuelle

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de diversifier votre offre,
- de rendre vos différents produits ou services complémentaires les uns des autres
- de décliner à partir d'une plateforme centrale des produits dérivés plus ou moins adaptés à un client ou à un profil de clientèle,
- d'offrir des biens ou des services combinés ou associés,
- de pouvoir flexibiliser ou substituer un produit ou un composant par un autre,
- d'innover et diversifier à partir de l'offre actuelle,
- de créer des plates-formes déclinables, y dissocier les fonctionnalités de leur présentation (mêmes moteurs, mêmes sièges mais tissus et carrosseries différents).

(d) culture à développer :
Votre point faible à l'avenir sera sans doute la difficulté de substituer vos produits ou prestataires chez les clients.

Pour dégager les ressources utiles à votre stratégie, il s'agit dès maintenant de flexibiliser plus systématiquement les processus ou chaîne de production. Il faudra favoriser ce qui peut être produit indifféremment par différents producteurs ou filières de production.

Normaliser et plus généralement améliorer le couplage, la flexibilité de vos producteurs ou la complémentarité de vos produits seront stratégiques.

Vos mots clefs :

- Polyvalence des équipes
- Créer des gammes de produits
- Personnaliser le service

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture d'équipe et un partage des connaissances en créant des doublons entre spécialistes pouvant adapter des bases produits à différents profils consommateurs.

MARKET-ORGANISATION S06

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir redéployer votre gamme de produit, mettre la priorité sur d'autres biens ou services.

Votre priorité : plus simple, plus de rendement, tout ce que le client attend et rien que ce que le client attend - sans doute autre chose que ce que vous produisez aujourd'hui.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : Valoriser les enjeux et atouts du produit	***Croissance*** : reformuler les atouts des produits
Consolidation : simplifier l'usage des produits-phares	***Projet :*** Refondre le portefeuille produit

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc ...

- de vendre mieux, c'est-à-dire de mieux exploiter les qualités de chacun de vos produits et services,
- il faut mieux mettre en avant les atouts de vos produits,
- les adapter ou les reformuler pour qu'ils expriment mieux encore ces atouts,
- dans la refonte des produits incluez aussi une simplification fonctionnelle autour des usages principaux qu'en font les clients,
- préparez-vous également à refondre votre portefeuille produit et mettre la priorité sur d'autres lignes de services ou de produits,
- soyez rivés sur les chiffres de ventes,
- d'augmentez votre effort de publicité et de promotion,
- de gérez vos stocks au plus juste.

(d) culture à développer :

Votre défi sera de faire évoluer vos forces de vente de manière rapide mais cohérente.

Pour dégager les ressources utiles, il s'agit dès maintenant de sélectionner plus systématiquement dans vos méthodes et produits ce qui a un réel impact sur le client.

De manière plus générale il faudra alléger votre organisation, vos procédures et vos méthodes de vente afin de lever un maximum de contraintes imposées aux clients dans l'acte d'achat de biens ou d'utilisation de vos services.

Vos mots clefs :

- Plus simple pour le client
- Plus d'atouts et de fonctions
- Mieux formuler l'offre future

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de flexibilité dans les moyens de vente et d'entamer une réflexion urgente sur le rendement de votre actuelle force de vente.

Pour soutenir l'effort de vente, il faudra recomposer vos produits et services de manière à mieux y inclure les fonctions et les aspects répondant le plus exactement possible à l'équation d'achat des clients.

MARKET-EVALUATION S07

(a) Priorité stratégique recommandée :
Pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir migrer vers des produits, des services, des fonctionnalités à forte valeur ou utilité ajoutée.

Votre priorité : augmenter la valeur de vos ventes, augmenter l'utilité de vos services.

(b) déclinaisons selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : ajouter des produits à valeur ajoutée	***Croissance*** : renforcer équilibre économique des achats
Consolidation : retirer les produits à faible valeur ajoutée	***Projet :*** Refondre fonction et valeur du produit

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de mieux gagner sa vie, c'est à dire d'augmenter la valeur de chaque vente ou du moins la valeur de certaines transactions,
- vous pouvez ajouter des « hauts de gammes » à vos lignes actuelles de produits,
- plus durablement, il faut renforcer le modèle économique qui soutiendra votre stratégie, celui-ci doit quitter la logique de massification et retrouver un positionnement soit dans le luxe, soit dans la fiabilité et de manière plus générale dans une qualité distinctive ;
- un signe distinctif justifiant un prix, un coût, un investissement supérieur à d'autres ;
- cela passera aussi par l'abandon ou la revente des gammes de produits à trop faible valeur ajoutée ;
- cela peut passer bien sûr par une modification des fonctions qu'offrent vos actuels produits, leurs composants ou leurs présentations à la vente ;
- ce qui est vrai de la valeur de produits commerciaux, l'est également pour les services aux personnes - on préfèrera ici la notion « d'utilité ajoutée » pour le destinataire du service rendu : en quoi peut-on faire de manière plus utile (simplification de demandes, flexibilité des horaires ou plus généralement mieux cerner ce qui est le plus utile dans ce que l'on fait pour les principaux profils de clients) - ici aussi cette réflexion sur la meilleure valorisation de vos activités peut passer par l'abandon de services ou de segments de service moins ou peu utiles à vos principaux profils de destinataires.

(d) culture à développer :

Votre défi : repartir de ce qui a de la valeur pour vos clients, de ce qui leur est utile dans vos produits et services.

Votre point faible à l'avenir sera sans doute la marge que vous obtenez actuellement avec vos produits.

Pour préparer l'avenir, il s'agit dès maintenant de sélectionner plus systématiquement dans la production ce qui génère de la marge et de mettre fin à la production de biens et de services à plus faible valeur ajoutée.

Vos mots clefs :

- Etude de la valeur
- Gagner plus sur chaque produit
- Monter la gamme en qualité

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture plus orientée sur la valeur de ce que vous faites pour le client et pour vous-même. La question à se poser : « où peut-on gagner mieux sa vie et assurer plus durablement l'équilibre de la structure ? »

Parlons plus, plus souvent et plus directement ensemble en terme « d'argent ».

MARKET-ORIENTATION S08

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir vous adapter aux évolutions du marché, aux changements dans les techniques de vente, les réseaux de distribution ou encore l'aide aux financements de l'achat de vos biens et services par vos clients.

Votre priorité : anticiper les évolutions du marché et des techniques de vente ou de distribution liées à votre activité.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : innover dans la distribution

Croissance : anticiper l'évolution des goûts du client

Consolidation : mieux se positionner face à la concurence

Projet : tester une formule inédite de vente

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de flexibiliser vos formules de vente, vos contrats, vos conditions de ventes ou de financement,
- trouver de nouvelle manières, de nouveaux lieux, de nouveaux partenaires de distribution permettra de tester le marché et de préparer la manière dont on vendra vos produits ou vos services à l'avenir ;
- cela commence par mieux se positionner par rapport aux produit concurrents et à leurs évolutions prévues ;
- cela passe par une attention soutenue aux besoins, demandes, évolutions de goût ou de critères de choix de la clientèle actuelle ou future ;
- observer ce qui se passe dans d'autres domaines en terme de système de vente, technique de distribution, évolution d'habillage produit sera une force ;
- tester une ou plusieurs formes inédites de vente peut fournir enfin des renseignements de première main sur les évolutions prévisibles du marché.

(d) culture à développer :
Votre défi : préparer la future manière de vendre.

Pour préparer l'avenir, il s'agit dès maintenant de développer votre recherche et développement dans ce domaine plus spécifiquement.

La création de nouveaux produits, de nouvelles manières de les vendre ou de les présenter sera stratégique.

De manière plus générale encore, il va s'agir d'améliorer votre connaissance des évolutions de vos produits et des produits concurrents ou des technologies qui soutiennent votre actuelle production.

Vos mots clefs :

- Veille et écoute des tendances
- Innovation
- Vitesse de mise sur le marché

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture plus réactive, plus branchée sur les évolutions du marché, l'innovation des concurrents, les nouvelles tendances et demandes des clients.

Soyez attentifs aux évolutions des clients, réactifs dans vos futurs produits et créatifs dans la façon de les vendre !

MAN-PRODUCTION 

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir mobiliser chacun pour augmenter la quantité de biens et de services que vous produisez ensemble.

Votre priorité : augmenter la productivité des équipes.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : système d'évaluation avec intéressement

Croissance : évaluation avec formations efficaces

Consolidation : groupes ou cercles d'amélioration

Projet : un stage de sensibilisation

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de mobiliser les équipes autour d'objectifs de production plus clairs,
- de faire des retours plus systématiques, plus sensibles, plus chiffrés des niveaux minimums et/ou souhaités de production « normale », «nécessaires » à l'équilibre général de la structure,
- en cas de fluctuation de production, réfléchir à plusieurs aux causes et les moyens de remédier à ces faiblesses est une piste riche en potentiel d'amélioration si elle est bien animée et qu'elle est suivie de mises en œuvre réelles sur le terrain,
- la question des incitants, de la rémunération ou de récompenses dans les cas de prestations exceptionnelles se posera rapidement,
- des séminaires agréables et toniques de remobilisation sont bien sûr utiles mais la mise au point d'un programme de formations sérieuses et bien cadrées aura un effet bien plus durable,

- faciliter le travail, observer les habitudes, réfléchir à l'effet des actuelles pratiques sur la quantité et la qualité du travail doivent être dans vos priorités futures,

- au-delà de la formation, une réflexion sur les ressources humaines stratégiques et les hommes et les femmes à hauts potentiels doit prendre une place importante dans votre future stratégie,

- il s'agit de vérifier aussi l'attractivité de vos salaires, de vos conditions de travail par rapport aux concurrents ou aux acteurs économiques équivalent dans la région,

- il s'agit enfin de doper la fonction ressources humaines et de l'intégrer directement dans le plan stratégique sur base des défis de la production : une GRH de « combat », consciente et en prise directe avec les défis de la production.

(d) <u>culture à développer :</u>

Se mobiliser pour un travail que l'on apprécie, qui a du sens, pour lequel on est formé et entraîné sera le défi à relever à l'avenir.

Pour renforcer le pilotage de vos projets, il sera nécessaire de mettre plus encore au cœur de votre stratégie future le développement des pratiques de formation, d'amélioration continue et d'autoévaluation.

Il faut optimiser et améliorer de manière continue le savoir-faire et le savoir-être de vos opérateurs.

De manière plus générale, il s'agira de vérifier, maintenir et développer l'implication des équipes dans la production, dans leurs métiers respectifs, dans les projets prioritaires de l'entreprise.

Une gestion des compétences stratégiques, la mise sur pied d'un système d'intéressement et la mise sur pied d'un système de formations efficaces seront des challenges à relever prioritairement.

Mieux et plus de production passent par un travail sur la motivation, la mobilisation des équipes. Celle-ci sera d'autant plus efficace qu'elle intègre les aspirations et la montée en compétences de vos équipes.

Vos mots clefs :

- Formation et compétences
- Sens du travail, attractivité
- Mobilisation et motivation

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de l'implication de chacun dans le travail, une culture de l'évolution personnelle et de la formation continue.

MAN-INFORMATION S10

(a) <u>Priorité stratégique recommandée :</u> pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir améliorer votre documentation de production, l'information des opérateurs et la qualification de tous.

Votre priorité : que chacun sache ce qu'il doit faire et comment le faire. Mieux encore qu'aujourd'hui, les opérateurs auront ce qu'il leur faut comme information pour bien faire du premier coup.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : coordination entre vente et production

Croissance : refonte des procédures

Consolidation : actualisation des connaissances

Projet : refonte d'un poste de travail

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- que chaque opérateur dispose de consignes claires de production, d'une description de fonction ou encore de bons de commande explicites,
- qu'il existe pour les tâches plus complexes des fiches de poste, des procédures, des modes d'emploi, des aide-mémoire et un accompagnement à la prise de ces postes de travail particuliers,
- il convient sans doute de revoir en permanence et de manière prioritaire - tout en augmentant son caractère pratique - le système documentaire de production : les fiches produits, les modèles, les recettes, les procédures, les manuels, les tables de références et de passer en revue l'usage réellement fait des outils et équipements,
- échanger et enregistrer, favoriser les échanges et la mise par écrit des bonnes pratiques et informations utiles sont essentiels,
- vérifier la transmission d'information entre service et normaliser les termes, les demandes et les nuances dans les bons de commande seront à remettre dans vos priorités,
- cette coordination sera particulièrement importante si vous disposez de part et d'autre d'un ou de plusieurs services commerciaux et d'un ou plusieurs services de production distincts,
- commencer par la refonte d'un poste de travail peut être un bon premier pas, il s'agira alors d'y vérifier les besoins en connaissances et en informations des opérateurs et de faire le point sur ce qui est actuellement disponible et ce qui devrait à l'avenir être disponible,
- préférez dans la plupart des cas des formats d'information simple, rapide à mettre en œuvre et pour lesquels vous aurez un retour rapide des opérateurs.

(d) culture à développer :

Défi stratégique n°1 : la maîtrise des consignes de production et des méthodes de travail par les équipes. Pour dégager les ressources utiles à l'avenir, il s'agit dès maintenant de mieux informer et de former plus pratiquement et plus systématiquement vos équipes. Favoriser les échanges en équipe par un esprit favorable à la création d'outils, l'animation d'espace de dialogue et d'habitudes d'enregistrement et de partage des activités.

De manière plus générale il s'agit d'améliorer l'information et la communication interne en passant à l'écrit. Cette écriture doit être avant tout pratique, préventive et utile.

Vos mots clefs :

- Procédures plus intelligentes
- Consignes de production plus claires
- Circulation de l'information plus précise

Il va donc être stratégique pour vous d'entrer le plus vite possible dans une culture du partage de l'information notamment écrite.

MAN-CONTRÔLE 

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir faire preuve de plus de rigueur à tous les niveaux : plus de contrôle, plus d'autocontrôle, plus de réflexion d'amélioration en équipe.

Votre priorité : préciser les comportements attendus et sanctionner positivement ou négativement - mais toujours avec justesse - pour clarifier les règles de travail en commun.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : indicateur chiffrés	***Croissance*** : objectifs
Consolidation : cible	***Projet :*** chartes ou outils de positionnement

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de réactualiser le système de contrôle quantitatif et qualitatif,
- de rappeler les règles, de fixer l'éthique et la déontologie,
- de repréciser les objectifs, les cibles, niveaux chiffrés et objectivables à contrôler,
- de permettre l'autocontrôle et le positionnement par rapports aux demandes, consignes ou objectifs fixés (déjà fait / reste à faire),
- de donner du sens en définissant puis en sanctionnant de bons ou mauvais usages,
- de vérifier les grilles et outils de mesures,
- de généraliser l'utilisation de grilles ou tableaux synoptiques de contrôle,
- de faire suivre les contrôles d'une information utile aux opérateurs et de plans correctifs si possibles établis en groupes de travail multidisciplinaires.

(d) culture à développer :

Votre défi à l'avenir sera sans doute la rigueur.

Pour renforcer le pilotage de vos projets à l'avenir, il s'agit dès maintenant de développer l'autocontrôle et de mieux intégrer l'importance du contrôle dans le travail auprès des équipes et des cadres.

Mieux évaluer l'apport de chacun, mieux cerner la productivité mutuelle, mieux suivre les circuits financiers, les emplois du temps… et ce beaucoup plus systématiquement encore.

En un mot, plus que de serrer les boulons, il s'agit de faire preuve de plus d'équité, d'égalité de traitement, d'honnêteté, d'objectivité et de transparence.

La recherche de la conformité deviendra une de vos préoccupations, il faut déjà vous y préparer et de manière plus générale repenser vos contrôles à tous les niveaux de l'organisation.

Vos mots clefs :

- Contrôle
- Règle claire, équitable pour tous
- Sanctions réelles + et -

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture du contrôle bien compris, de la règle, de l'équité et de la transparence.

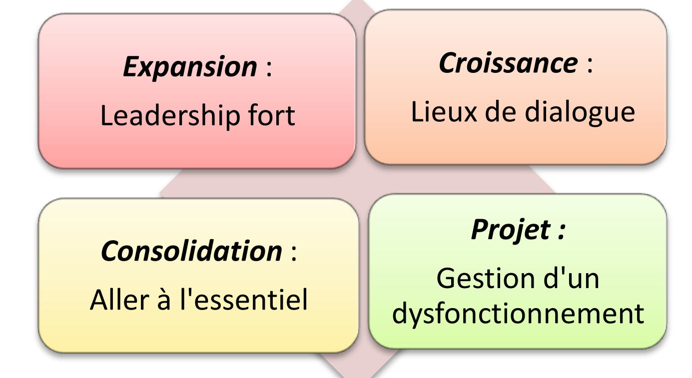
Le dialogue doit être clair et direct avec les équipes. Les moyens de production doivent être efficaces. Les outils de contrôle-qualité doivent être contrôlés eux-mêmes et bien sûr les opérateurs doivent pouvoir comprendre ces contrôles. Il s'agit ensuite d'anticiper ces contrôles par des pratiques d'autocontrôle efficace et une volonté de correction après tout constat négatif.

MAN-RÉGULATION S12

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir apprendre à gérer ensemble plus rapidement, plus efficacement et plus rationnellement les différents problèmes, conflits et écarts qui vous attendent.

Votre priorité : développer votre sens du dialogue, de la négociation et de la résolution rapide de problèmes

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :



(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- De gérer de façon plus active les tensions dans les équipes et de développer les compétences de gestion de problèmes,
- Créer des lieux, des habitudes, des pratiques de dialogue et de retours positifs des incidents ou difficultés rencontrées sera déterminant,
- Investir dans des stages de team building et renforcer la cohésion d'équipes par des incitants collectifs seront à remettre dans vos priorités,
- Prendre en charge les conflits, travailler avec les cadres un leadership fort et de type transformationnel peuvent prendre place très utilement dans votre future stratégie
- Aller à l'essentiel doit être un leitmotiv : « qu'est ce qui ne va pas » peut même devenir « qu'est qui doit aller mieux »…
- Symboliquement forte, la gestion d'un dysfonctionnement pourtant présent depuis longtemps viendra soutenir la réussite de tout votre plan stratégique.

(d) culture à développer :

Passer de la gestion de problèmes à la gestion de solutions, voilà votre défi pour les mois, les années à venir. Il faut arriver à prendre activement en charge la gestion des conflits et des tensions dans les équipes en y trouvant une source inépuisable d'améliorations pour chacun et pour l'organisation toute entière.

Pour renforcer le pilotage à l'avenir de votre structure, il s'agit dès maintenant de créer des lieux de dialogue et une culture de coopération.

De manière plus générale, il va s'agir d'améliorer les systèmes de dialogues hiérarchiques et de développer un leadership plus clair et plus affirmé.

Vos mots clefs :

- Leadership plus affirmé
- Plus d'espaces de dialogue
- Amélioration de l'écoute

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture du dialogue vrai et d'un rapport clair à l'autorité.

MAN-COORDINATION S13

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir travailler la mobilité et l'interchangeabilité entre opérateurs.

Votre priorité : gagner en souplesse au sein même de chaque domaine d'expertise.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : Interchangeabilité	***Croissance*** : Mobilité
Consolidation : Couplage	***Projet :*** Equipe transversale

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de veiller qu'au moins deux personnes soient capables indépendamment d'effectuer chaque groupe de tâches ou d'assurer les principales fonctions de l'entreprise,
- d'améliorer l'interchangeabilité des opérateurs les uns par rapport aux autres en couplant les spécialistes deux par deux et en pôles métiers,
- en formant des équipes projets,
- en associant les fonctions amont et aval dans une réflexion d'amélioration des interfaces,
- en créant des projets transversaux où différents services s'asseyent à la même table sur un thème commun et général.

(d) culture à développer :

Votre point sensible à l'avenir sera sans doute la capacité d'interchangeabilité au sein des équipes, le remplacement des producteurs entre eux et le partage de la connaissance en interne.

Pour renforcer le pilotage de vos projets à l'avenir, il s'agit dès maintenant de développer le travail en équipe.

Il faut pouvoir se prêter main forte d'un opérateur à l'autre, d'un service à l'autre. Détacher ponctuellement en cas d'urgence, de surcharge ou de besoins ponctuels des renforts sera plus stratégique que l'on ne le croit sans doute.

Vérifier les fluctuations de charge et le cycle de travail respectif des services, s'associer pour des opérations spéciales ou la gestion de temps fort sera un atout. Augmenter le couplage des fonctions, le partage du savoir faire de manière à pouvoir rendre votre offre plus flexible sera stratégique.

Vos mots clefs :

- Interchangeabilité dans l'équipe
- Equilibre des tâches
- Echanges d'informations sur les productions respectives et les besoins objectifs de renforts ou les disponibilités

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture d'échange souple des ressources dans les services et entre services, de décloisonner. Une culture de l'entraide, de la mobilité et de l'ouverture à des tâches complémentaires est votre prochain défi pour les mois à venir.

MAN-ORGANISATION S14

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir produire plus avec moins de ressources humaines et affecter ou réaffecter ces ressources efficacement.

Votre priorité : augmenter votre productivité, changer la structure de vos coûts.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : Sortez le chronomètre	***Croissance*** : Plans d'évolution individuels
Consolidation : Sécurisez les emplois	***Projet :*** Une expérience de reconvertion

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de réfléchir au poids de la main d'œuvre dans la structure de vos coûts,
- de sensibiliser chacun au prix de l'heure de travail,
- de travailler à l'amélioration des performances en équipe. Ce sera un premier pas plus facile à faire si, en parallèle, vous développez des plans d'évolutions de carrière individuels. Il s'agit de sécuriser les emplois à défaut de garantir des postes de travail fixe à vie.
- Une première expérience de reconversion peut démontrer votre volonté en la matière.

(d) culture à développer :

Votre talon d'Achille à l'avenir sera sans doute le manque de ressources humaines.

Pour dégager les ressources utiles aux projets à l'avenir, il s'agit dès maintenant d'organiser autrement l'intervention humaine dans les processus de production. De manière plus générale, il s'agit d'améliorer la productivité de vos équipes.

Une politique de recrutement et une réflexion sur l'attractivité de votre travail et sur les conditions économiques nécessaire pour s'adjoindre de nouvelles ressources s'imposent. Sinon, il faut redistribuer le travail entre les équipes et retirer des activités régulières toute une série de tâches : simplifier la réalisation des services ou de certains produits.

Vos mots clefs :

- Moins de ressources humaines
- Mieux de ressources humaines
- Restructurer les postes de travail

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture orientée rendement. Il s'agit de promouvoir une utilisation optimale des ressources humaines tant quantitative que qualitative.

Une valorisation plus systématique du temps de chaque ressource humaine devrait s'accompagner de perspectives à moyen et long termes pour chacun.

MAN-EVALUATION S15

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir valoriser chacun, faire suivre son niveau de salaire d'une augmentation de la valeur de son travail, vous attacher durablement la fidélité de vos experts.

Votre priorité : évaluer et accroître la valeur de vos ressources humaines.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : évaluation-renforcement

Croissance : plans de carrière

Consolidation : évaluation-amélioration

Projet : planification d'une filière métier

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- d'évaluer et de renforcer les qualités acquises de vos opérateurs,
- d'établir leurs souhaits d'évolution et d'adapter les plans d'évolutions salariales aux évolutions possibles du chiffre d'affaire et de la structure des ventes,
- l'adoption d'une gestion prévisionnelle des emplois est un objectif à moyen terme plus important que l'on ne le pense peut-être aujourd'hui,
- Etablir ce qui a de la valeur dans chaque pôle d'activités et dans chaque filière métier permet de mettre en avant des qualités importantes pour l'avenir,
- Les évaluations pourront être plus critiques et dégager des plans d'amélioration individuels et par métiers au fur et à mesure que le lien entre développement de l'entreprise et développement des compétences sera clair pour le plus grand nombre,
- Tester ce travail d'évaluation et de plan de carrière sur une première filière métier peut rendre plus lisible le programme de travail complet.

(d) culture à développer :

Votre point faible à l'avenir sera sans doute le coût de vos ressources humaines.

Pour dégager les ressources utiles à l'avenir, il s'agit dès maintenant de valoriser autrement l'intervention humaine dans la structure des coûts de production.

De manière plus générale, il s'agit d'améliorer la rentabilité de vos équipes par une augmentation de valeur des biens et de l'utilité ajoutée pour les services.

Vos mots clefs :

- Maîtrise des coûts
- Automatisation / externalisation
- Recentrage sur la valeur

Il va être stratégique de maîtriser le coût des ressources humaines au sein de la structure générale des coûts et des bénéfices.
Il faut entrer le plus vite possible dans une culture où chacun se demande plus systématiquement « qui paie, quel client est-il en train de payer ce que je suis en train de faire » ?

De manière plus générale la question de la valeur apportée par chacun mérite une évaluation plus précise.

Il s'agit de faire évoluer chacun dans son métier selon une évolution pécuniaire attractive et en parallèle avec le développement de la structure ou de l'entreprise.

MAN-ORIENTATION S16

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir créer des perspectives professionnelles pour chacun.

Votre priorité : motiver vos ressources humaines durablement et leur tracer une prévision de carrière mobilisatrice dans ou au dehors de l'entreprise

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : Programme d'incitants	***Croissance*** : Entreprise apprenante
Consolidation : Outplacement	***Projet :*** Créer une nouvelle fonction

(c) Pistes de travail utiles :

- d'établir les éléments de satisfaction ou d'insatisfaction des différents opérateurs,
- de réfléchir à la question complexe des programmes d'incitants et à des programmes soit de fidélisation, soit d'outplacement attractif ;
- de s'engager clairement dans une gestion prévisionnelle des emplois à longue durée soit en interne, soit en acceptant l'idée de départ en en fixant déjà les grandes modalités,
- en ce qui concerne l'outplacement, il conviendrait d'accepter pleinement la notion d'expérience professionnelle valorisable à l'extérieur,

- créer une nouvelle fonction, viendrait rappeler à chacun que les métiers évoluent, que les besoins du client changent et que les acquis se travaillent régulièrement,

- l'enjeu est de devenir une entreprise apprenante où chacun détecte les évolutions de compétences nécessaires ou engrangées lors des activités professionnelles - ces compétences peuvent alors venir enrichir un portefeuille d'offres, de potentiels ou d'atouts propres à chaque équipe,

- Une gestion des compétences et un leadership clairement transformationnel appuieront à terme cette migration dans les métiers.

(d) culture à développer :

Vos points sensibles à l'avenir seront sans doute la fidélisation, l'évolution des compétences et la réorientation professionnelle de vos ressources humaines.

Pour renforcer le pilotage des équipes à l'avenir, il s'agit dès maintenant de se préparer à des évolutions rapides de métiers qu'il va falloir anticiper.

Se préparer par de la formation et une vieille technologique plus systématique est ici essentiel.

La migration des compétences de vos ressources humaines vers de nouveaux métiers ou de nouvelles manières de faire son métier doit s'accompagner de manière plus générale d'une gestion prévisionnelle intégrée de vos besoins en ressources humaines.

Vos mots clefs :

- Nouvelles compétences
- Nouvelles manières de faire
- Faire un autre métier

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de la mutation permanente du métier, de la formation continuée et du plaisir de découvrir.

Le donnant-donnant doit devenir du gagnant-gagnant.

MACHINES-PRODUCTION S17

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir assurer une montée en charge de vos équipements, doper votre production. Votre challenge : le rendement.

Votre priorité : augmenter vos volumes de production, votre productivité.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : sous-traitance et co-production	***Croissance*** : productivité
Consolidation : rendement	***Projet :*** reengineering

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- d'établir vos potentiels de production,
- de réfléchir à l'amélioration continue de la productivité ou à des opérations de modernisation, de changement de technologies ou des démarches plus ambitieuses de reengineering,
- l'analyse des processus, une analyse fonctionnelle ou un calcul des temps réels d'utilisation et de disponibilité du matériel peuvent documenter de telles démarches,
- de simplifier les produits ou du moins leurs processus de réalisation,
- de standardiser et réduire la gamme de produits,
- de revoir les réglages machines, les exigences qualité ou les flux entre département peut faire gagner de précieuses demi-journées…
- d'augmenter la cohérence de votre parc machine, s'assurer des contrats de maintenance efficace tout en veillant à la sécurité de l'ensemble sont stratégiques
- intégrer la production de la commande à la gestion des stocks au plus juste est un enjeu à plus long terme et investissement important,
- une réflexion sur d'éventuelles crêtes de production permettrait aussi de délester certaines tâches entre unités ou vers des sous-traitants,
- la réutilisation de gabarits, de notes, de plateformes, de modèles ou de composants préfabriqués peut épargner également du temps et faire gagner de la productivité et de la qualité standardisée.

(d) culture à développer :

Votre défi n°1 à l'avenir sera sans doute l'organisation de votre production.

Pour dégager les ressources utiles à votre stratégie, il s'agit dès maintenant de réformer vos processus de travail, ou de changer de technologie ou encore de méthode de travail.

De manière plus générale il s'agit d'améliorer la productivité de vos équipements.

Vos mots clefs :

- Productivité
- Modernisation de l'équipement
- Refonte du mode de production

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture plus moderne de production.

MACHINES-INFORMATION S18

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir augmenter la maîtrise des équipements.

Votre priorité : développer encore l'expertise de vos équipes et plus particulièrement leur rapport quotidien aux équipements et aux procédures.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : système d'information minute

Croissance : forger un système d'aide à la décision

Consolidation : simplifier les produits

Projet : un produit vedette

L'enjeu : toujours mieux maîtriser les équipements, les consignes de production et les processus de réalisation.

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de partager efficacement l'information de production (cahiers de remarques, réunions entre équipes, systèmes informatisés jusqu'aux ERP en commençant par une gestion réfléchie des courriels) ;
- de fiabiliser les échanges d'information et systématiser les accusés de réception et les suivis des actions menées ;
- de faire des bilans de connaissances et de maîtrise ;
- de suivre tout particulièrement l'information sur les plaintes, les pannes et les incidents, si cette information n'existe pas : forger avec les équipes un système fiable et utile de suivi d'incidents, de défauts, d'erreurs ou de plaintes clients ;
- de comparer la qualité de production, visiter d'autres producteurs ;
- de graduer l'information de production de la simple étiquette placée au bon endroit au manuel de production sur intranet ; calquer cette informations sur le système des décisions à prendre ;
- établir sur base d'une démarche de type D6D, l'articulation ou système de décision propre aux principales fonctions et postes de production (que doit-on décider ici et de quelle information a-t-on besoin ?).

(d) culture à développer :

Le défi, à l'avenir, va être dans la bonne connaissance et l'excellence de la maîtrise du processus de travail et des équipements par votre équipe.

Pour dégager renforcer le pilotage de vos projets futurs, il s'agit dès maintenant de lancer à la fois une opération d'organisation de votre système d'information de production et à la fois un travail de formation de très haute qualification technique pour votre personnel.

Vous aurez en effet besoin à l'avenir d'une équipe qui maîtrise parfaitement le processus de production.

L'excellence sera dans votre cas stratégique.

Une réflexion plus permanente, de plus longue haleine en groupe de partage d'expérience sur les bonnes pratiques doit permettent de progresser rapidement et constamment dans la maîtrise du métier.

Avoir les bonnes consignes, la bonne information doit permettre de mieux produire.

Challenge : chacun doit avoir l'information utile au bon moment et ainsi mieux maîtriser son environnement de production.

Vos mots clefs :

- Expertise des opérateurs
- Connaissances techniques
- Fluidité de l'information dans les équipes et les processus

Il va être stratégique d'entrer dans une culture d'équipe soudée et de haut niveau professionnel, chacun le plus expert possible dans son métier.

MACHINES-CONTRÔLE S19

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir mieux organiser votre contrôle de production.
Votre priorité : maîtrise des processus et assurance de la qualité

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : métrologie

Croissance : système qualité

Consolidation : audit

Projet : bilan d'atelier

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de passer en revue l'actuel système de contrôle qualité, d'auditer les parties stratégiques de l'appareil de production et de vérifier les jauges, appareils de mesure et systèmes d'enregistrements (ce contrôle doit à l'avenir être plus systématique) afin de renforcer la confiance dans le système de contrôle de la production ;
- de prêter une attention stratégique à la qualité des appareils de mesure, la fréquence des contrôles, leur fiabilité, les marges d'erreurs, les niveaux d'alerte minimum et maximum et bien sûr le suivi de ces données et alertes
- de faire un premier bilan d'atelier (différences entre entrées et sorties) pour s'assurer du rendement contrôlable des différentes unités d'exploitation.

(d) culture à développer :

Votre talon d'Achille à l'avenir pourrait bien être le contrôle de vos équipements et de vos méthodes de travail.

Pour dégager les ressources utiles et renforcer le pilotage de vos projets à l'avenir, il s'agit dès maintenant de construire un solide système de contrôle de la production (quantité, qualité).

Il s'agit de vérifier son système de contrôle technique (jauge, étalonnage, tolérance).

Puis de modifier ses habitudes de contrôle et d'introduire plus de validation et de recherche de la conformité dans le travail y compris dans la délivrance de service avec des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui aient du sens pour les opérateurs eux-mêmes (que cherche le client ? L'obtient-il ? Comment s'en rend-t-on compte ?).

La qualité des produits devra se mesurer avec la possibilité de contrôler la production le plus vite et le plus précisément possible. Un travail dans l'assurance qualité est ici à terme stratégique.

Vos mots clefs :

- Traçabilité et assurance qualité
- Système technique de contrôle
- Amélioration des gestes

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de l'exigence autour de chaque geste.

Il s'agit d'accepter le contrôle comme un moyen d'amélioration continue.

MACHINES-RÉGULATION S20

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir fiabiliser votre processus de production.

Votre priorité : gérer de manière de plus en plus agile les ruptures de production, les temps de dépannage, les écarts de qualité entre ce qui est produit et ce qui était demandé.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : contrat de maintenance

Croissance : évaluations et retour clients

Consolidation : TPM

Projet : Etude de fiabilité

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- Cerner les principaux écarts de production enregistrés,
- adapter votre système de maintenance ou votre coordination entre opérateurs pour les anticiper,
- développer des règles claires d'arbitrage et de priorité,
- si vous sous-traitez, vérifiez les conditions d'intervention,
- à plus long terme, adapter ce système de régulation aux retours clients et tester une démarche intégrée de type TPM sur un secteur critique.

(d) culture à développer :

Votre défi à l'avenir sera sans doute la fiabilité de votre outil de production.

Pour dégager les ressources utiles, il s'agit dès maintenant d'organiser autrement la maintenance de vos équipements.

Revoir votre logistique de production et surtout votre gestion des écarts et de la non-qualité seront des pistes de travail essentielles.

La flexibilité des machines, la qualité du support technique, les temps de retour à la production et la fiabilité de votre matériel seront pour vous des points stratégiques.

Vos mots clefs :

- Flexibilité des opérations
- Fiabilité de l'équipement
- Temps de retour à la production

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de fiabilité, de la propreté machine et de la correction de production beaucoup plus réactive, mieux maîtrisée.

MACHINES-COORDINATION S21

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir flexibiliser vos processus de production.

Votre priorité : lancer, arrêter, transformer, transférer le plus souplement possible votre production d'une filière à une autre.

D'un expert ou d'une équipe à l'autre dans le domaine du service.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : externalisation des crêtes de production	***Croissance*** : polyvalence des filières production
Consolidation : consolider les transferts	***Projet :*** une première expérience flexible

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- De concevoir les produits et service de manière plus polyvalente,
- d'augmenter la polyvalence des filières de production ou des équipes de service,
- d'étudier les possibilités d'externalisation et de sous-traitance des crêtes ou accroissements ponctuels de production,
- de simplifier et consolider les transferts entre maillons de la chaîne de production, y inclure la notion d'aiguillage vers des services équivalent
- de tester cette notion de flexibilité, d'aiguillage de la production sur une première expérience test.

(d) culture à développer :

A l'avenir, la flexibilité sera un atout stratégique. Le fait de pouvoir passer une production par une ligne inhabituelle mais alternative de réalisation sera une force.
Vous aurez, en conséquence, de plus en plus besoin d'une coordination de la production.

Pour dégager les ressources utiles, il s'agit de développer alors des pratiques et des outils de planification de la production.

De manière plus générale, il s'agit d'améliorer l'interchangeabilité de production entre lignes de production, équipes de services, prestataires ou unités géographiques différentes.

Vos mots clefs :

- Equivalence des machines
- Uniformité des processus
- Flexibilité dans la production

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de production plus flexible.

MACHINES-ORGANISATION



(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir réfléchir à l'organisation même de votre production.

Votre priorité : réorganiser vos processus de production.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : paliers de production

Croissance : modernisation

Consolidation : cycles de vie

Projet : cahier des charges

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de faire un bilan, par filière de production, du rendement et de la cohérence des flux,
- de revisiter l'inventaire des équipements avec une vision cycle de vie des machines : date de remplacement, règles d'amortissements, y compris les entretiens lourds ou les extensions bâtiments,
- d'établir pour les principaux équipements le coût total de possession,
- de cerner les capacités réelles de production, la charge de travail, les délais et les paliers de production,
- de moderniser selon les cycles de vie machine, en soignant particulièrement les cahiers des charges.
- de lancer un travail sur la cohérence des procédures, des filières et des flux peut permettre une évolution graduée du parc d'équipement et des performances « machine »,
- en cas de réorganisation et de modernisation la formation, l'entrainement à la maitrise des nouveaux équipements, l'arrivée du matériel et la mise en production progressive doivent converger.

(d) culture à développer :

Vous allez être amené à réfléchir dès aujourd'hui à la réorganisation régulière de vos lignes de production et/ou de vos méthodes de travail.

Les équipements et leur affectation doivent être pensés comme temporaire.

Affectés aux différentes sous-parties de votre production, ils seront sans doute déplacés, converti, adapté pour d'autres usages si du moins la durée de service - en constante diminution dans les nouvelles technologies - ne les rende pas tout simplement obsolète après deux ou quatre ans, c'est-à-dire - dans ce cas - que sur la durée du plan stratégique la majeure partie de vos équipements auront changés.

Vos mots clefs :

- Capacité d'investissement
- Réorganisation des moyens
- Limites réelles de production

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture du coût de possession de machines de plus en plus éphémères.

L'impact sur le modèle économique de cette nécessité quasi-permanente d'investir peut être critique dans certaines activités. Il demande des calculs de coût de possessions plus complets et un schéma d'équipement plus intégré tout en étant plus évolutif.

La politique d'achat - centralisée - peut devenir stratégique dans ce cas.

MACHINES-EVALUATION 

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir mettre des euros sur chaque machine.

Votre priorité : maîtriser les dépenses liées aux équipements.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Le principe : je ne produis que si je fais une marge entre le prix de vente et le coût de production.

Pour le prix de vente les choses sont généralement claires, pour le coût de production le calcul peut être plus complexe…

Expansion : palier de valeur marginale

Croissance : calcul de rentabilité

Consolidation : coûts de fabrication

Projet : calcul d'une structure de coût

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de calculer ce que je gagne à vendre plus si mes limites de production sont atteintes et que nous devons réinvestir,
- de manière plus générale, un exercice de calcul de structure de coût s'avère urgent avant de transformer vos capacités de production,
- de bien calculer dès l'avant projet de toute nouvelle commande le calcul de rentabilité y compris machine,
- de mieux établir les réels de fabrication ou de délivrance de service,
- de programmer sans doute plus finement les investissements machines.

(d) culture à développer :

Votre point faible à l'avenir sera sans doute le vieillissement de vos produits, de vos équipements, de vos savoirs-faire.

Pour renforcer le pilotage de votre structure, il s'agit - dès maintenant - de mieux suivre vos investissements et de mieux valoriser chaque machine.

Des coûts de recyclage, démantèlement, reconditionnement, assainissement ou des taxes pénalisant certaines technologies sont à considérer au regard d'aides et de subsides liés à la modernisation des équipements et peuvent jouer dans les décisions de rythme de remplacement.

Des réflexions de type leasing, mutualisation, location ponctuelle ou simplement recherche d'alternatives

notamment dans les logiciels permettent de concevoir autrement les études d'équipement et la rédaction des cahiers des charges.

Le choix d'équipement ou l'option pour certaines filières de production peuvent aussi tenir compte des goûts, de la sensibilité des clients pour le caractère citoyen de votre structure.

Reste que le critère du prix - à l'exception d'un éventuel positionnement dans le « luxe » - reste déterminant et que la structure des coûts de production intervient directement dans l'ampleur possible de la marge.

La réduction des coûts de production et de maintenance sera donc pour vous stratégique.

La réflexion à caractère plus clairement financier – en termes de temps de retour sur investissement (ROI) - doit donc - en outre - s'accompagner à l'avenir d'une réflexion sur l'évolution des besoins, des goûts et des équations d'achats de vos clients. Qu'est ce qui - a leurs yeux - a réellement de la valeur ?

De manière plus générale il s'agit donc d'inclure dans vos choix d'équipement la capacité d'une nouvelle technologie à produire des qualités perçues distincte et agréable aux yeux du client tout en jouant sur les coûts des matériaux, le temps de fabrication, vos politiques d'achats ou encore vos choix d'amortissement et de remplacement des équipements.

Vos mots clefs :

- Renouvellement machine et ROI
- Coût total de possession
- Options techniques liées et forgées sur base des critères de choix du client final

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de l'investissement productif financièrement et distinctif sur le marché aux yeux du client final.

MACHINES-ORIENTATION S24

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir suivre l'évolution technologique.

Votre priorité : anticiper l'évolution des méthodes de travail et des technologies propres à votre domaine de production.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : avantage concurentiel

Croissance : innovation produit

Consolidation : habillage produit

Projet : voyage d'étude

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de se tenir informer des évolutions technologiques et des nouvelles performances et spécification des équipements dont vous aurez besoin à l'avenir,
- d'exploiter les nouvelles technologies pour affirmer un avantage concurrentiel sur le marché,
- de lier l'acquisition de nouvelles machines à leur pleine exploitation grâce à de nouveaux produits ou un

habillage différent de produits existants,

- des voyage d'études, visites de salons ou foires spécialisée peuvent vous donner une meilleure idée des capacités supplémentaire et du potentiel d'innovation qu'un changement d'équipement vous permettrait concrètement.

(d) culture à développer :

L'enjeu ici sera de se tenir informer de l'innovation dans les équipements que vous utilisez, d'en découvrir rapidement le potentiel d'innovation et de simplification de la production ou de la délivrance du service.

Nouvelles machines, nouvelles technologies, nouvelles méthodes… tout doit vous inciter à intégrer à l'avenir l'innovation dans vos processus de production.

Or, il est habituel, de commander du matériel déjà connu ou plus généralement de se contenter de reproduire avec le nouveau matériel, ce que l'on faisait avec le matériel de la génération précédente.

Pour renforcer le pilotage de vos projets à l'avenir, il sera donc stratégique d'anticiper les prochaines évolutions technologiques.

Vos mots clefs :

- Veille technologique
- Nouveaux matériaux, méthodes
- Substitution de composantes

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de l'innovation et d'être souple quant à la méthode, à la composition et à la manière de réaliser le produit pour profiter pleinement et rapidement de ses capacités nouvelles.

MONEY-PRODUCTION S24

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir relever un défi simple : « make money » (faire de l'argent).

Votre priorité : augmenter votre chiffre d'affaire.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : augmenter le volume des ventes rapides	***Croissance*** : améliorer la rentabilité
Consolidation : miser sur les produits champions	***Projet :*** nouveau produit piloté par la marge

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de rechercher activement de nouveau clients, de démultiplier les ventes, d'accélérer les recettes, la facturation, de faire tourner la boutique,
- de réfléchir aux produits, aux clients ou aux services financièrement les plus intéressants, les plus sécurisants,
- de recomposer la structure de coûts de production pour être concurrentiels ou augmenter la marge,
- de piloter la prochaine création de produit, de service ou la prochaine offre par la marge souhaitée.

(d) culture à développer :

Il faut parler argent.

Plus qu'en parler il faudrait même en faire et faire toujours plus.

Dans votre cas, l'augmentation du chiffre d'affaire, de la taille et de la part de marché sont stratégiques.

Votre point faible à l'avenir sera sans doute votre relative difficulté à compter systématiquement : mieux maîtriser la structure de vos prix, de vos coûts de production et de vos marges produits.

Pour dégager les ressources utiles à l'avenir, il s'agit dès maintenant de « compter ». Il est possible d'ailleurs que très rapidement vous soyez amené à retravailler votre « modèle économique », c'est-à-dire la logique marché qui permet et permettra à votre structure de se financer et de se développer à l'avenir. Revoir la politique de prix, de facturation ou de financement sera sans doute nécessaire.

De manière plus générale il s'agit clairement d'améliorer la rentabilité de votre structure, de l'ensemble de vos productions, de vos recettes.

Vos mots clefs :

- Plus de recettes, de chiffre d'affaire
- Parler rentabilité en euros
- Faire évoluer votre modèle économique pour assurer des moyens de préparer l'avenir.

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de l'argent, une culture plus économique.

MONEY-INFORMATION 

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir améliorer votre information financière.

Votre priorité : avoir une information budgétaire, économique et financière plus nerveuse, plus précise, plus adaptée à votre stratégie.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : chiffres de croissance

Croissance : tableau de bord

Consolidation : équilibres financiers

Projet : piloter par budget

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- Savoir plus rapidement où vous en êtes en terme de croissance, de trésorerie, de marge,
- Après avoir vérifié la structure et les postes budgétaires pris en comptes dans les grands équilibres de gestion, il s'agit de piloter plus clairement par les bénéfices ou la réduction de perte.
- A terme, il s'agit de pouvoir s'appuyer sur un véritable tableau de bord financier créé ou adapté à votre activité ou plus exactement encore à votre stratégie et à ses impacts financiers.

(d) culture à développer :

Votre point sensible à l'avenir sera sans doute la mobilisation de tous autour de l'information financière.

Il sera stratégique de vous sensibiliser aux enjeux économiques ainsi que vos cadres et vos équipes.

Chaque décideur, chaque opérateur doit remettre les variables économiques au cœur de sa réflexion.

Chacun doit prendre conscience des coûts, des équilibres, des défis économiques qui seront à l'avenir les vôtres.

Il faut regarder la qualité, la lisibilité et les délais d'obtention de l'information financière comme stratégiques.

Pour dégager les ressources utiles et renforcer le pilotage des projets à l'avenir, il s'agit dès maintenant de stabiliser, d'automatiser et d'informatiser, plus encore, la production de l'information financière.

Vos mots clefs :

- Mettre un prix sur chaque chose
- Suivre les dépenses et recettes
- Juger ses objectifs financiers

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de décision, de suivi et d'évaluation sur une base financière.

Le perfectionnement de votre système d'information financière - sans doute informatique - sera une priorité essentielle dans votre cas.

MONEY-CONTRÔLE S26

a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir vous concentrer sur le contrôle, la maîtrise et le suivi des flux financiers tant en entrée qu'en sortie.

Votre priorité : consolider votre système de contrôle financier interne.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : établir les réelles économies d'échelle	***Croissance*** : suivre la structure des coûts
Consolidation : contrôler de l'évolution des coûts	***Projet :*** Evaluer un projet piloté par budget

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de revoir le système de signatures et d'autorisation des dépenses pour s'assurer qu'il comporte bien un système efficace à trois signatures distinctes,
- d'entrer dans le détail des calculs financiers et de suivi budgétaire,
- d'auditer,
- de tester sa sécurité financière,
- de vérifier les données financières et les formules d'analyses traitées avec la force de l'habitude.

(d) culture à développer :

Votre point faible à l'avenir sera sans doute le contrôle des coûts.

Pour dégager les ressources utiles et renforcer le pilotage de vos projets à l'avenir, il s'agit dès maintenant d'organiser autrement votre suivi financier, le contrôle des dépenses et des achats.

Le développement d'un système de contrôle financier et économique plus fin peut rendre essentiel dans votre cas un travail sur les tableaux de bord de gestion. Ceci sera pour vous stratégique.

Vos mots clefs :

- ERP ou tableau de suivi budgétaire
- Meilleures estimations
- Refonte des signatures financières

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de contrôle financier permanent.

MONEY-RÉGULATION S27

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir faire face aux fluctuations de trésorerie et aux cycles budgétaires.

Votre priorité : augmenter la sécurité de paiement et la fluidité des réserves ; y compris votre habilité ou votre capacité à négocier avec vos créanciers, clients et fournisseurs.

Un principe : « payer le plus tard possible, se faire payer le plus tôt possible ».

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : gestion de trésorerie

Croissance : négociations financières

Consolidation : restructuration de la dette ou des réserves

Projet : nouvelles formes d'encaissement

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de réfléchir autrement aux modalités de facturation, aux délais de paiements dans les orientations commerciales à prendre ;
- de gérer vos stocks au plus juste, de retarder de manière consensuelle les paiements aux fournisseurs ;
- d'encaisser plus rapidement les paiements, de réfléchir à des systèmes de cautions, de paiements anticipés, de paiements à la réservation ou à la commande ;
- une gestion de trésorerie plus fine devrait vous permettre de mieux anticiper les déséquilibres ponctuels liés à l'activité, surtout dans les politiques d'expansion et de croissance soutenue ;
- une habitude : négocier plus souvent et de manière plus précise avec les fournisseurs et les créanciers.

(d) culture à développer :

Votre talon d'Achille à l'avenir pourrait bien être les difficultés de trésorerie ou la gestion difficile de cycles financiers très irréguliers.

Pour renforcer le pilotage de vos projets à l'avenir, il s'agit dès maintenant d'organiser autrement vos lignes de trésorerie, vos placements, vos réserves et calculs financiers.

La gestion financière à court terme prendra pour vous et vos équipes une dimension stratégique d'ici les trois ans à venir.

Vos mots clefs :

- Calcul des besoins de financement
- Gestion de trésorerie
- Accélérer entrées/retarder sorties

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de la maîtrise des dépenses.

Modifier les pratiques de facturation et les délais de paiement sera essentiel (« payer plus tard, encaisser plus tôt »)

MONEY-COORDINATION S28

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir concentrer autrement vos priorités d'investissement et les affectations budgétaires.

Votre priorité : investir massivement pour voir des résultats stratégiques prioritaires se réaliser plus rapidement.

Halte au saupoudrage ! A l'éclatement des moyens « pour que touts le monde soit content ».

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : priorité aux ventes

Croissance : priorité à l'organisation

Consolidation : priorité aux économies

Projet : priorité à un projet

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de cerner mieux une priorité et de lui consacrer des budgets importants afin de réussir rapidement à atteindre les objectifs escomptés ;
- clarifier les règles plus habituelles d'affectation des ressources sera essentiel pour conserver la mobilisation du plus grand nombre ;
- il faut amplifier la négociation, la réflexion et les scénarios budgétaires pour choisir tout en étant mieux informer des enjeux des uns et de autres ;
- Un investissement dans les estimatifs de coûts, les prévisions, la programmation des dépenses sera stratégique et devrait se traduire par des outils d'aide à l'estimation, à la fixation des prix et aux décisions d'affection et d'engagement ;
- Objectiver les clefs de répartition des moyens entre services, entre départements.

(d) culture à développer :

Votre point faible à l'avenir sera la démultiplication d'investissements, de budgets, l'éclatement des affectations budgétaires et le morcellement de vos moyens financiers.

Pour dégager les ressources utiles à l'avenir, il s'agit dès maintenant de mieux maîtriser cette complexité de l'information et des politiques d'affectations financières.

De manière plus générale, le défi sera d'améliorer la concentration, la flexibilité de vos moyens financiers entre différentes unités de gestion sur quelques plus gros projets.

Un système de vase communiquant, de solidarité entre unités de gestion peut dans votre cas s'avérer stratégique.

Vos mots clefs :

- Concentration des moyens
- Vases communiquant solidaires
- Clarifier les budgets existants

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture financière plus simple, plus concentrée, plus unifiée.

Objectiver les habitudes d'affectation devrait permettre avec des opérations de réduction des coûts de dégager des moyens efficaces et suffisants sur au moins une priorité.

MONEY-ORGANISATION S30

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir distribuer autrement les budgets et moyens financiers.

Votre priorité : remettre le « paquet » sur les secteurs prioritaires.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : mettre le paquet sur la force de vente

Croissance : mettre le paquet sur l'amélioration

Consolidation : mettre le apquet sur les économies

Projet : mettre le paquet sur une priorité

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de repartir des grands équilibres (ce qui rapporte, ce qui coute),
- d'affecter vos moyens à des priorités claires en diminuant les coûts fixes au profit de ces investissements exceptionnels ou ponctuels,
- de revoir l'utilité et les alternatives aux principaux centres de frais,
- de simplifier ou modifier les produits ou du moins leurs processus de réalisation pour en diminuer le coût.

(d) culture à développer :

Votre point faible à l'avenir sera sans doute le manque de ressources financière. Pour dégager les ressources utiles à l'avenir, il s'agit dès maintenant de modifier rapidement et profondément votre structure budgétaire : tant pour les principes de tarification que pour les coûts de production.

De manière plus générale, il s'agit d'améliorer la marge et les ratios financiers de votre organisation. C'est ce calcul de rentabilité qui doit vous permettre d'affecter durablement et utilement vos moyens à votre stratégie.

Vos mots clefs :

- Rentabilité comparée
- Grands équilibres budgétaires
- Part réellement disponible

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture plus orientée sur les grands équilibres durables entre investissement et rentabilité.

MONEY-EVALUATION S31

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir mieux cerner les centres de profits.

Votre priorité : augmenter votre marge, migrer vers plus de valeur ajoutée.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : externaliser les centres de coûts	***Croissance*** : valoriser les centres de profits
Consolidation : veiller aux grands équilibres	***Projet :*** réaliser une analyse de la valeur

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- d'investir là où cela rapporte le plus ;
- d'arrêter ou de sous-traiter les activités qui rapportent le moins ou qui coûtent le plus ;
- de mieux cerner les activités, les produits, les services, les contrats qui rapportent de la valeur ajoutée ;
- dans votre cas peu importe le volume des ventes, ce qui devra retenir votre attention c'est la marge, le bénéfice dégagé en fin de compte par chaque activité ou centre d'activités ;
- un audit appondit peut aussi vous permettre de complète votre information et une analyse plus spécifique de la valeur permettrait de mieux cerner les gisements de valeurs et les pistes possible de migration ver plus de valeurs pour vous, vos équipes et vos clients.

(d) culture à développer :

Votre point faible à l'avenir sera sans doute la valeur de vos activités, de votre structure.

Une valeur trop faible conduira à un manque de moyens pour votre stratégie et peut déboucher - sur al durée des 3 à 5 ans - sur une restructuration plus importante.

Une valeur forte, vous expose aux appétits d'autrui….

Pour renforcer le pilotage entre ces deux extrêmes de votre structure, il s'agit donc dès maintenant de réfléchir à des scénarios possibles de valorisation de votre activité par un investissement sur les produits, les centres de profits ou les activités à forte valeur ajoutée.

S'ouvrir à une architecture d'affaires s'adaptant à cette recherche de valeur, c'est aussi imaginer des fusions, des

rachats, des cessions, des innovations, des retraits de produits voire une modification de votre actionnariat.

Pour réussir ce challenge de la valeur, les rapports financiers et les ratios de valorisation de vos activités doivent dorénavant retenir beaucoup plus votre attention encore.

Vos mots clefs :

- Evolution de la structure
- Rapprochements possibles
- Mieux cerner son cœur de métier

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture où le périmètre de la structure pourrait bien se calquer sur les contrastes de valeur à plus ou moins courts termes.

MONEY-ORIENTATION 

(a) Priorité stratégique recommandée :

Pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir imaginer de nouveaux modèles d'affaires, de nouveaux services, de nouvelles sources de financement et de nouvelles recettes.

Votre priorité : optimiser votre modèle économique et se préparer économiquement pour demain.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : financer la croissance

Croissance : rechercher les ressources

Consolidation : améliorer son crédit financier

Projet : imaginer un nouveau modèle

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de préparer l'avenir en cernant prioritairement ses besoins prévisionnels de financement,
- de négocier plus soigneusement encore les mécanismes de financement des activités,
- de passer en revue les sources possibles de financement,
- de veiller à son crédit financier par une bonne programmation des remboursements,
- d'imaginer comment demain on pourrait gagner mieux encore sa vie.

(d) culture à développer :

Votre défi quant à l'avenir sera de pouvoir compter sur des sources financement disponibles, raisonnable financièrement et suffisante que pour soutenir votre stratégie.

Pour dégager les ressources utiles et renforcer le pilotage de vos projets à l'avenir, il s'agit dès maintenant de réfléchir aux besoins les plus solvables, aux technologies les moins couteuses et aux évolutions de pratiques plus rémunératrices sur le marché.

A l'aide de benchmarking, de veille client et d'une attention soutenue aux innovations dans le financement de vos activités : il s'agit d'améliorer les mécanismes de financement et la rentabilité économique de voter structure.

Vos mots clefs :

- Benchmark / comparaison
- Ce qui coutera moins cher
- Ce qui se vendra plus cher

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de la rentabilité à moyen et long terme.

MANAGEMENT PRODUCTION S33

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir renforcer votre management, la vitesse et la précision de vos prises de décision.

Votre priorité : améliorer la prise de décision à tous les niveaux.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : accélérer la prise de décision - leadership

Croissance : développer l'intelligence collective

Consolidation : documenter vos décisions

Projet : carte blanche à une équipe projet

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc ...

- d'accélérer pour vous -même la prise de décision,
- de réfléchir plus directement et avant même de devoir prendre la décision aux informations nécessaires pour les décisions habituelles ;
- de travailler avec vos cadres la prise et la gestion du leadership ;
- de développer un système de délégation intelligente avec un suivi attentif et constructif ;
- les équipes projet sont à ce sujet sans doute un bon laboratoire d'une manière plus active de décider ensemble rapidement.

(d) culture à développer :

Qui décide de quoi réellement dans la production ? Les cadres, les opérateurs, le client ?

Pour dégager les ressources utiles et renforcer le pilotage de votre structure à l'avenir, il s'agit dès maintenant de réorganiser votre système de décision de manière beaucoup plus performante.

La qualité de la décision sera pour vous stratégique dans les mois qui viennent.

Vérifier que vos cadres et votre conseil de direction reste bien en prise avec les produits et le marketing. Les décisions à l'avenir devront - notamment - avoir de plus en plus de sens pour les opérateurs sur les chaînes de production, pour vos équipes derrière les comptoirs, pour vos représentants face aux clients.
Il faut non seulement renforcer la place du client et des produits dans vos décisions mais aussi renforcer la lisibilité de ces décisions.

De manière plus générale, la manière de décider, de produire des décisions devra être améliorée sans cesse. Elle commence par l'unité de commandement et se travaille dans les capacités décisionnelles de chaque cadre.

Développer le leadership sera pour vous essentiel.

Il faudra décider plus vite, plus clairement, plus « logiquement ». C'est-à-dire : être plus lisible pour les équipes et si possible pour les clients.

Ensuite, une politique de communication sur la capacité et l'efficacité de vos décideurs s'imposera de plus en plus.

La compréhension, l'adhésion et la mise en œuvre réelle sur le terrain de vos décisions sera essentielle à l'avenir. Vérifier en quoi vos décisions sont efficaces sera votre principal défi d'ici trois ans.

Vos mots clefs :

- Vos décisions paraissent « logiques»
- Vous décidez plus vite
- Vous clarifier « qui fait quoi »

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de management plus rapide, plus efficace, plus unie, plus lisible, plus « logique » pour les opérateurs, les partenaires et les clients. Il faut « mieux » décider et mieux assurer le leadership.

MANAGEMENT – INFORMATION S34

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir mieux informer, mieux communiquer vos décisions.

Votre priorité : la transparence

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

- ***Expansion*** : accessibilité à l'information
- ***Croissance*** : pratique de partage de l'information
- ***Consolidation*** : communication interne
- ***Projet :*** documentation des décisions projet

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- De réfléchir à la manière donc vous communiquez autour de vos décisions,
- Il faut optimiser vos actuels moyens de communication avec les autres décideurs ou vos équipes, les évaluer et les adapter aux besoins nouveaux ou en évolution ;
- Il faut faire vivre ces moyens ;
- Optez pour des moyens accessibles parfois même à distance (site extranet, blogs, flux RSS, etc.).

(d) culture à développer :

Votre défi à l'avenir sera plus que certainement l'amélioration de la communication interne.
Qualité d'écoute, système informatique et capacité à dialoguer devraient vous permettre de gérer et anticiper les diverses situations que votre organisation va rencontrer à l'avenir.

Ces lieux, ces outils, ces habitudes de communication seront des atouts qu'il faut développer dès aujourd'hui.

L'information fiable tant des opérateurs, que des autres décideurs sera stratégique.

Lieux et habitudes de dialogue variés, efforts concrets de formation en communication, investissements ciblés dans votre système d'information seront des pistes de travail stratégique.

Pour dégager les ressources utiles et renforcer le pilotage à l'avenir, il s'agit dès maintenant de développer l'information de gestion, sous toutes

ses formes, dans votre structure. Cela va de la qualité de votre écoute à la précision de vos tableaux de bord de gestion.

Vos mots clefs :

- Sur base de quoi décide-t-on ?
- Créer des habitudes de dialogue
- Valoriser le partage d'information

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de la valorisation de l'information et du dialogue, de les rendre utile à chaque prise de décision avec un souci de transparence fonctionnelle.

MANAGEMENT – CONTRÔLE S35

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir mieux suivre les projets et les activités.

Votre priorité : créer un système d'information permettant de contrôler le suivi de l'activité

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion :
chiffre de production
satisfaction client

Croissance :
tableau de bord de gestion

Consolidation :
Etat financier
chiffres de vente

Projet :
planification avec état d'avancement

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- Mieux suivre les projets et les tâches attribuées,
- Il est plus important que jamais de vous forger une information qui vous permettre de contrôler la situation, il convient dès lors de mieux préciser les missions, les conditions de réussite, les délais et les points essentiels à suivre,
- Le développement d'une information structurée vous permettant de mieux préparer vos décisions peut prendre la forme de tableaux de bord notamment financiers.

(d) culture à développer :

Le laisser faire vous sera mortel.

Votre défi, mieux contrôler l'effet de vos décisions et suivre plus finement leur mise en œuvre. Il faut démultiplier vos efforts de vérification et de suivi de chaque décision. Il va falloir entrer dans une culture de contrôle plus systématique.

Il s'agit dès maintenant d'établir et de multiplier les points de contrôle dans votre système de décision.

Si vous le pouvez, clarifier dès le début les conditions de réussite du travail de chacun.

Allez si possible jusqu'aux indicateurs de réussite.

Votre capacité à contrôler les effets de vos décisions sera déterminante à l'avenir.

Vos mots clefs :

- Qui contrôle ?
- Que contrôle le management ?
- Sur base de quoi contrôle-t-on ?

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture du contrôle.

Un contrôle plus systémique, plus objectivé.

Sortez de la notion de contrôle sanction pour allez vers un contrôle plus conçu comme une opportunité d'amélioration, de correction à court terme, d'équité et de protection des engagements, des réalisations des uns et des autres.

MANAGEMENT RÉGULATION S36

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir modifier votre méthode de gestion de problèmes.

Votre priorité : transformer la gestion de problèmes en gestion de solutions…

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : priorité aux délais	***Croissance*** : priorité à la conformité
Consolidation : priorité aux coûts	***Projet :*** groupe projet ou cercles de qualité

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de faire face aux problèmes autrement :
- de choisir une ligne de conduite cohérente avec votre politique d'investissement (donner la priorité aux délais dans une logique d'expansion ou à la conformité des productions aux cahiers des charges dans une logique de croissance ;
- de mettre en place dès maintenant des sensibilisations et des formations à la gestion de problèmes, à la gestion de conflits, aux relations avec les clients dits difficiles ;
- de lancer une démarche participative d'amélioration continue et de gestion des difficultés au sein desquels les responsables de différents niveaux essaye d'autres type d'attitude et de démarche de gestion des écarts.

(d) culture à développer :

Votre défi, à l'avenir, sera la capacité des décideurs de votre structure à se mettre d'accord rapidement et efficacement.

Pour dégager les ressources utiles, il s'agit dès maintenant de traiter la question du leadership, des lignes hiérarchiques et des responsabilités de chacun. Un travail sur la capacité à « réguler ensemble » et « à traiter rationnellement les problèmes et dysfonctionnements » sera un enjeu déterminant pour votre structure.

Des formations en gestion de conflit, du team building intelligent, du coaching et un travail sur un projet stratégique mieux partagé sont des bons premiers pas.

Vos mots clefs :

- Leadership constructif
- Capacité à négocier
- Esprit d'équipe

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture plus orientée sur l'esprit d'équipe.

MANAGEMENT COORDINATION



(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir décloisonner.

Votre priorité : mettre tous les décideurs autour de la table et faire de votre intelligence collecte un atout.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : Des réunions efficaces

Croissance : Un réel décloisonememt

Consolidation : un conseil de direction uni

Projet : une coordination transversale

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de vérifier l'unité de vue des membres actifs de la direction de votre structure,
- de développer une pratique de la consultation des uns et des autres,
- de mieux réfléchir el but de chaque réunion,
- de développer une écoute précise des besoins de chacun par chacun,
- décloisonner, c'est-à-dire permettre des suggestions constructives de part et d'autres, interservices, en amont et en aval dans une chaine de commandement ou de production,
- de prêter attentions aux remarques, aux objections, aux contre-propositions,
- un où l'autre projet concernant différents services voir l'ensemble de l'organisation peut servir de laboratoire à cette façon plus collective de gérer les responsabilités de chacun sans bien sûr déposséder le décideur de son choix final et responsable.

(d) culture à développer :

Il s'agit dès maintenant de décloisonner.

Pour certains, de mettre fin aux éventuelles baronnies et aux sous-divisions actuelles.

Pour tous, il s'agit de retrouver une unité de commandement mais, une unité de décision qui s'appuie sur des pratiques réelles et efficaces de consultations.

Le challenge : une intelligence plus collective sera déterminante pour la survie de votre structure.

Par ailleurs, un travail de coaching sur les rapports de force et le besoin d'autonomie de chacun s'imposera à certains d'entre nous.

La réalisation de soi dans des projets sera un levier de croissance dont vous auriez tord de vous priver !

Vos mots clefs :

- décloisonner
- réunifier l'organisation
- réfléchir et préparer ensemble la décision

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture plus orientée sur l'unité d'intérêt de tous et un certain « centralisme démocratique ».

Les besoins des clients devraient à ce titre être un guide essentiel pour recréer l'unité de vue entre les décideurs de différents niveaux hiérarchiques ou de formation et de cultures parfois fort variées.

MANAGEMENT ORGANISATION

S38

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir clarifier les rôles de chacun.

Votre priorité : repréciser qui décide de quoi, quand, sur base de quelle information et sous le contrôle de qui ?

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : exploiter les qualités d'expansion de tous	***Croissance*** : alterner expansifs et structurants
Consolidation : outplacer les expansifs	***Projet :*** ouvrir des projets pour les expansifs

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de repréciser qui fait quoi,
- d'affecter les bonnes personnes aux bonnes places et de les coacher ou les entrainer pour les habilités utiles plus faibles ;
- d'établir des profils de décideurs et de services afin de faire correspondre les services qui ont besoin de stabilité avec des profils de décideurs structurant et à contrario d'affecter les décideurs expansif aux fonctions et départements qui bougent ;
- d'affecter aussi en fonctions des dynamiques à insuffler.

(d) culture à développer :

Pour réussir à l'avenir vos défis, il s'agit dès maintenant de répartir autrement les responsabilités.

Ce changement devrait idéalement se faire avec un grand soin apporté à la stabilité de l'ensemble de la structure.

Mais là où c'est nécessaire, il faut faire mieux correspondre les profils des responsables avec le challenge actuel de chaque service.

Votre détermination et la clarté de la nouvelle organisation seront un défi pour l'ensemble des décideurs de votre structure. Il faut retrouver à terme une hiérarchie soudée.

Vos mots clefs :

- Plan de structuration
- Prise en charge réelle des dynamiques économiques et organisationnelle par le management
- Mieux connaître les qualités et défauts de chaque décideur

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture où le décideur relève des défis accessible à son tempérament, son expériences, ses profils personnels.

Quelle que soit la ou les grilles que vous adopterez l'enjeu est de mieux connaître chaque manager et de les faire évoluer là où c'est raisonnable de penser qu'ils peuvent mieux encore compléter leur profil acquis.

MANAGEMENT EVALUATION 

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir évaluer mieux chaque décision et chaque décideur.

Votre priorité : prendre des décisions qui apportent plus clairement de la valeur ajoutée à terme.

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : coaching	***Croissance*** : entrainement
Consolidation : groupe de parole	***Projet :*** portefeuille de compétences

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- Mettre des euros sur les alternatives d'une décision,
- D'établir avec chaque décideur ce qui chez lui a de la valeur pour l'équipe aujourd'hui et ce qui pourrait en avoir plus encore demain,
- Faire des groupes de discussions franches et directes permettant d'établir ce que l'on veut conserver et ce que l'on ne veut plus vivre à l'avenir,
- De faire coacher chacun pour trier - en respectant chacun - dans sa manière de décider ce qui est à conserver, ce qui est à changer,
- des entrainements, des simulations (exercices de type « incendie » mais appliqués à la production ou à la vie courante de l'entreprise) ;
- de lancer un travail sur les portefeuilles de compétences soit des seuls managers, soit de l'ensemble du personnel si des difficultés de fidélisation des ressources humaines existe.

(d) culture à développer :

Il faut parvenir à sélectionner dans vos décisions plus clairement sur base de ce qui a de la valeur et ce qui n'en a plus. S'entrainer à le faire de plus en plus systématiquement.

Pour dégager les ressources utiles et renforcer le pilotage des projets à l'avenir, il s'agit dès maintenant de décider plus encore sur la valeur, sur la marge.

La question qui s'impose devrait être « Quelle est la valeur ou l'utilité ajoutée de chacune de vos décisions ? ».

Votre défi : décider de migrer vers toujours plus de valeur. Qu'est-ce qui est important ici ? Pourquoi sommes-nous là ?

Vous allez faire un sacré retour sur l'essentiel.

A la question « que faisons-nous bien ? », vous allez peut-être répondre en vous décidant à sous-traiter, externaliser, regrouper ou fusionner… il faut s'apprêter de toute façon à plus de flexibilité structure à l'avenir.

Vos mots clefs :

- décider sur la valeur
- gérer les risques
- se challenger

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture du dépassement permanent de soi et de l'évaluation partagée des apports de chacun au succès de l'entreprise ou du service que l'on souhaite rendre à nos clients et partenaires.

MANAGEMENT ORIENTATION S40

(a) Priorité stratégique recommandée : pour réussir votre stratégie, vous allez surtout devoir anticiper, scruter l'avenir.

Votre priorité : voir venir les prochaines évolutions

(b) déclinaison selon les quatre logiques d'investissement :

Expansion : veille sur les opportunités	***Croissance*** : veille marché Benchmarking
Consolidation : veille métiers	***Projet :*** système de veille

(c) Pistes de travail utiles :

Il conviendrait donc …

- de mettre en place un système de veille métiers, marché ou opportunités commerciales ou de financement,
- de sentir les tendances et de décider plus en fonction de l'avenir que des urgences immédiates,
- la veille doit donc s'accompagner d'une gestion prévisionnelle, incluant aussi d'autres modes de management pour l'avenir ;
- il s'agit d'apprendre pour l'avenir, de retenir, de devenir une ou des équipes apprenantes qui améliorent sans cesse leurs fonctionnements, leurs mémoires et leur sensibilités face aux besoins de leurs clients, partenaires ou collègues ;
- un travail sur les tendances peut demander un renforcement des analyses et des compétences statistiques.

(d) culture à développer :

Votre défi à l'avenir sera de vous dégager la tête du guidon et d'anticiper mieux les futures décisions à prendre.

Pour renforcer le pilotage de votre structure à l'avenir, il s'agit dès maintenant de dégager plus que jamais une ou deux priorités

Vos mots clefs :

- Gestion prévisionnelle
- Organisation apprenante
- Evolution de ses compétences

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de l'apprentissage permanent et de la recherche d'amélioration continue de son savoir-être décideur.

RAPPEL CONCERNANT LES 40 SCÉNARIOS

Chaque scénario est une série de premiers pas renforçant soit un point fort de vos inclinaisons comme décideur, soit apportant une correction à un point auquel - spontanément - vous prêtez, peut-être, trop peu d'attention.

Ces pistes de travail sont bien sûr à traduire et à adapter à chaque situation.

L'exercice en vaut cependant la chandelle car si vous arrivez à mettre en œuvre une réflexion efficace sur base de ces pistes et constats, vous équilibrerez vos points forts par des mesures capitales pour al réussite des défis que vous désirez vous fixer.

Quelle que soit votre ambition, il est toujours utile d'équilibrer son mode de fonctionnement.

Avec la mise en œuvre d'un ou de plusieurs points du scénario, vous donnez la chance d'aller débusquer des ressources où vous ne songiez peut-être pas qu'elles pouvaient se trouver.

Des ressources qui seront à leur tour nécessaire à la mise en œuvre de votre stratégie, elle même.

LISTE DES OUTILS ÉVOQUÉS DANS LES SCÉNARIOS

Dans différents scénarios, nous évoquons dans les pistes de travail des outils ou des méthodes. Vous retrouverez certaines fiches pratiques ou des renseignements sur le site de la communauté des utilisateurs DCA à l'adresse :

http://dca-strategie.blogspot.com/

Vous y trouverez par exemple une fiche sur :

- La force de vente
- La cohérence de vente
- La refonte des processus
- Les variables du mix marketing
- Les leviers de production
- La simplification de produit
- La simplification de processus
- La standardisation
- La valeur après la vente
- La flexibilité de production
- Les argumentaires commerciaux
- La refonte fonctionnelle
- Les équations d'achats
- La valeur ajoutée
- Les ratios de liquidités
- Le benchmarking
- Les systèmes d'évaluation
- Les systèmes de formation
- Le coaching
- Les formes de leadership
- Les systèmes de décision
- Les styles de management
- La gestion de problèmes
- La gestion d'écart
- La démarche D6D
- Les outils d'efficacité personnelle
- Etc.

Choisir un scénario

Vous venez de lire le ou les scénarios lié(s) aux différentes stratégies qui semblent les plus accessibles pour le moment à votre organisation.

Certains de ces scénarios vous invitent à acquérir collectivement certaines habiletés, augmenter votre efficacité, d'autres votre productivité ou la valeur de vos produits.

A chaque fois, il s'agit d'amorcer la pompe du changement, de s'assurer un meilleur pilotage stratégique. A vous de voir !

Il va s'agir maintenant de choisir, le scénario qui nous convient le mieux.

Pour choisir, le DCA vous permet de comparer entre les quatre logiques établies selon le rythme et l'ampleur des moyens que vous pourrez consacrer à cette stratégie.

CHOISIR UNE STRATÉGIE SUR BASE DES SCÉNARIOS

Grâce aux quatre « scénarios stratégiques », le DCA peut, si vous le désirez, devenir un « outil d'aide à la décision » vous permettant de comparer ces scénarios liés aux quatre logiques évoquées.

Peut-être, certains éléments de certains scénarios, vous inviteront-ils - lorsque vous allez les comparer - à changer de vitesse d'investissement ou l'ampleur de votre d'investissement ?

Vous pourriez, par exemple, préférer ainsi une logique de projet plus économe à une stratégie d'expansion ou au contraire opter pour une logique d'expansion là ou initialement vous pensiez à une logique de croissance plus lente à produire ses effets.

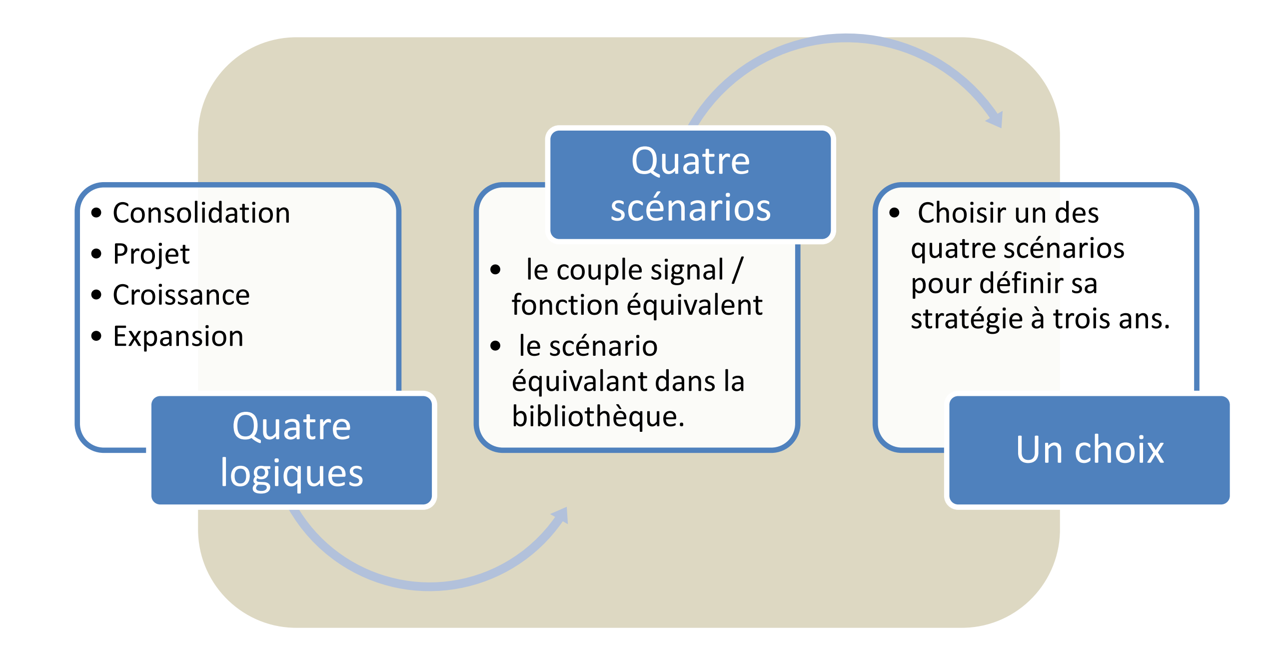
NUANCER OU RENFORCER SIGNAL ET FONCTION?

Notez enfin, que si vous avez opté en termes managériaux pour un travail difficile sur le signal faible, vous pouvez alléger la charge en travaillant sur une des fonctions fortes.

Travailler à la fois sur le signal faible et la fonction faible demande une capacité de mobilisation forte dans l'équipe.

C'est en effet un double appel à un changement radical.

Les prudents qui ont choisi de travailler tranquillement le signal fort en analyse managériale, peuvent donner un peu plus de corps à leur stratégie en travaillant l'une ou l'autre fonction plus faible sur le moyen terme.



Du scénario à la stratégie

Etape 6

❶ *Décrire la situation actuelle*
Le bilan.

❷ *Imaginer la situation dans 3 ans*
Ce que nous désirons être dans trois ans.

❸ *Analyser l'information récoltée*
Analyse directe, comparer les forces et faiblesses (Couverture), cerner les dangers et opportunités dans l'environnement.

❹ *Décadrer l'information collectée*
Une analyse managériale et une analyse fonctionnelle produisent un couple signal-fonction.

❺ *Cadrer sur une stratégie*
Le diagnostic signal-fonction ouvre sur quatre scénarios possibles.

❻ ***Un plan stratégique***

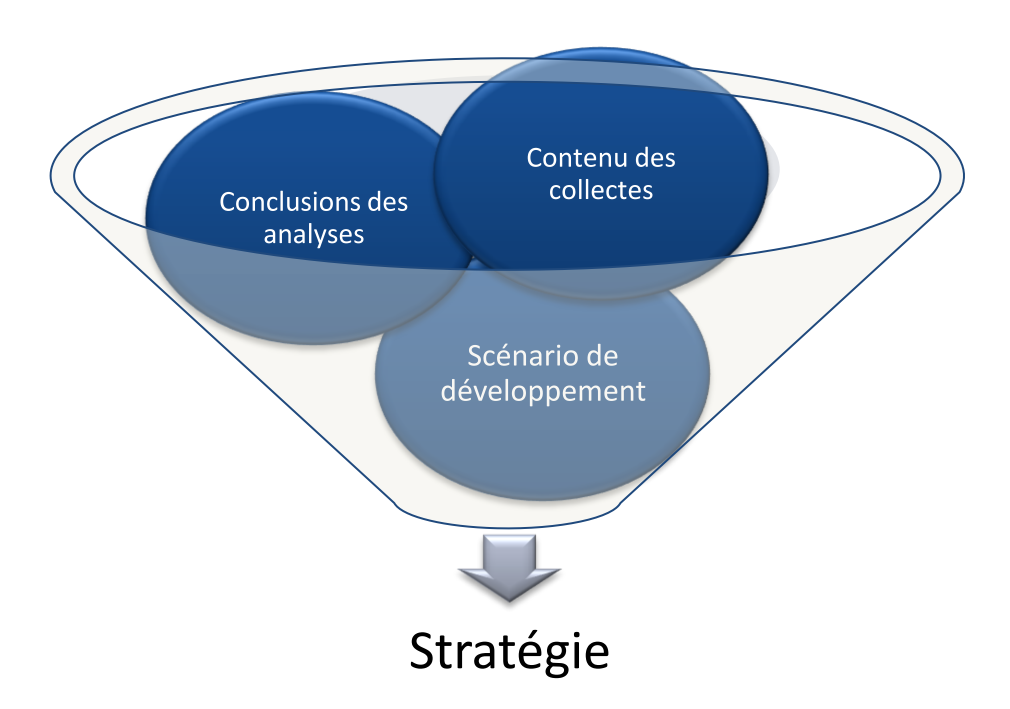
Le scénario choisi nous inspire ce qui peut être mis en œuvre la première année dans un plan d'action.



Nous avons avec les analyses managériales et fonctionnelles « décadré » la collecte d'information pour la dégager des préoccupations trop immédiates. Nous avons ainsi synthétisé ce « décadrage » dans un « scénario » à deux variables (« un signal » / « une fonction » fort ou faible).

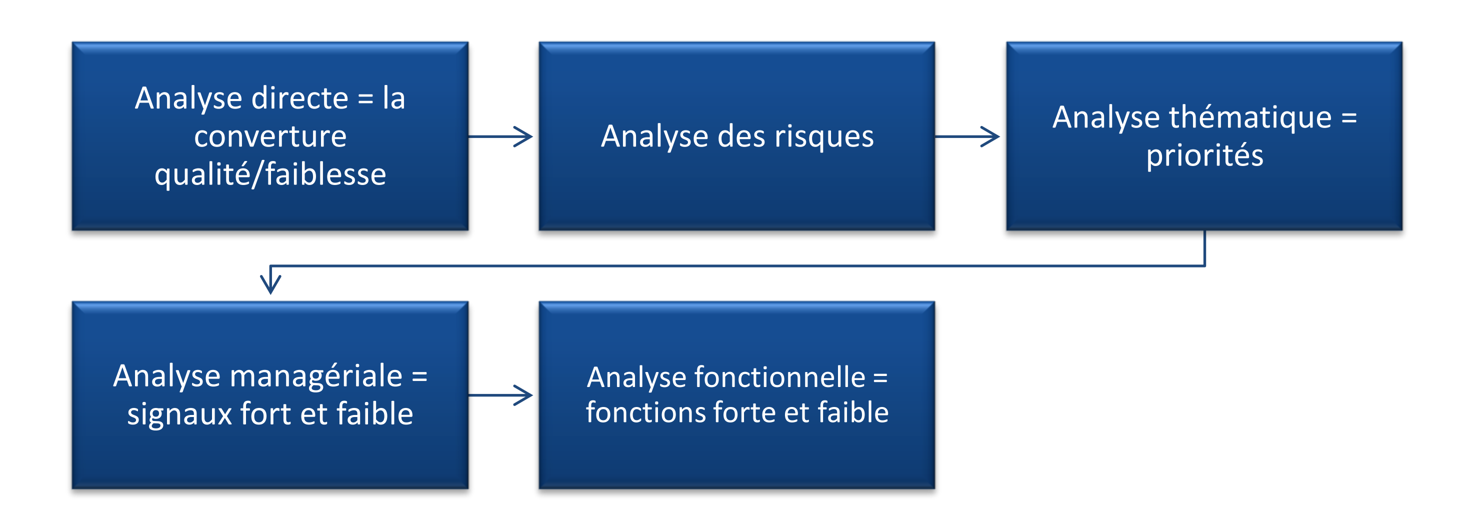
Ces scénarios nous les avons liés à quatre logiques de développement. Ces quatre logiques sont fondées sur la politique d'investissement (ampleur et vitesse) que nous souhaitons mettre en œuvre. A chaque logique correspond donc un scénario « signal/fonction » que nous avons retrouvé dans la bibliothèque comprenant quarante alternatives. Nous avons opté pour un de ces quatre scénarios. Voyons maintenant comment nous allons maintenant développer notre stratégie et le document qui vous permettra de la rendre lisible par tous ?

Développer sa stratégie



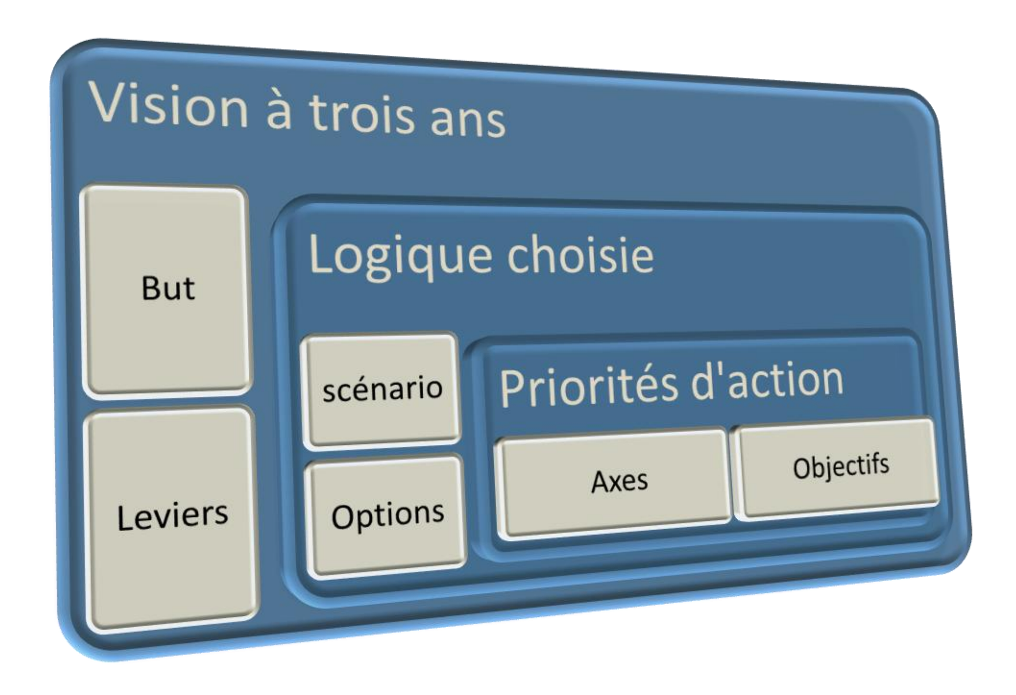
Nous avons d'une part toutes les actions que nous ont suggérées les collectes d'information.

Nous avons les conclusions de chaque analyse :



Ainsi que le scénario de développement que nous avons choisi (consolidation, projet, etc).

ORGANISER SES IDÉES



Voici de manière schématique comment nous allons organiser notre réflexion stratégique.

Nous partirons de la vision à trois ans, notre but et ce sur quoi nous devons compter pour y arriver.

Nous travaillerons alors selon la logique choisie (croissance, expansion, projet, ou consolidation), pour ensuite dégager des axes prioritaires d'action et fixer sur un, deux ou trois ans quand cela est possible des objectifs mesurables.

LA VISION

Relisez tout d'abord l'analyse des post-it mauves et roses.

Définissez un but et ce sur quoi nous devons compter pour y arriver.

> *Dans trois ans notre équipe aura…. Pour réussir ce défi elle aura pu compter sur … .*

Imaginons deux cas de figure : une équipe de formateurs et une fabrique de biscuits. Ce qui donnerait :

> *Pour l'équipe de formateurs : « Dans trois ans notre équipe aura conforté sa place de premier centre local de formation de qualité.*
>
> *Pour réussir ce défi elle aura pu compter sur une gestion du temps qui laisse la place à la production de matériel pédagogique de qualité.*
>
> *Nous aurons revu notre système de commercialisation afin d'en alléger les tâches qui peuvent être automatisées.*
>
> *Nous aurons développé une partie « ressources en lignes » sur notre site Internet. Nous aurons enfin et surtout su préserver un suivi personnel de chacun de nos formés et de nos clients.*

> *Ou pour le cas d'un fabricant de biscuit : « Dans trois ans, notre première création aura une forte notoriété locale et sera distribuée dans deux-tiers des boulangeries de la région. Pour relever ce pari nous aurons pu compter sur une communication percutante et agréable. Notre réseau de distribution sera notre priorité et la flexibilité de notre chaîne de production sera amplifiée par des sous-traitants capables de faire face à des temps forts de production ».*

Nous avons ici utilisé les post-its mauves « vision » récoltés avec le groupe et nous en avons simplement fait la synthèse.

Ensuite nous avons complété, équilibré ou développé certaines parties de manière à avoir un texte fort, clair et cohérent. Dégagez ainsi une vision pertinente de ce que vous voulez devenir ensemble dans trois ans.

UNE AMBITION AFFIRMÉE POUR L'AVENIR



Transcrivez cette ambition pour l'avenir avec vos mots, votre culture d'entreprise, concrètement imaginant et en développant des images de ce que vous vivrez réellement dans trois ans :

UNE SYNTHÈSE FORTE ET UN LEITMOTIV





Présentez le texte du plan stratégique, de manière très lisible, avec de grands caractères, de façon très visuelle ; accompagnez-le d'une illustration choc, d'un slogan fort, le tout synthétisant cette ambition affirmée pour l'avenir.

DÉVELOPPEMENTS POSSIBLES DE LA VISION

Pour compléter et rendre plus opérationnelle cette vision, vous pouvez la décliner selon la grille des 5M de l'analyse managériale et la grille des 8F de l'analyse fonctionnelle, ce qui donnerait :

DÉCLINAISON SELON LES 5M (ÉCONOMIE DE SERVICE[16])

- **Mission :** Quelles seront nos missions dans 3 ans ? Que produirons-nous de nouveau ? Qu'aurons-nous arrêté de faire ? Qui seront alors nos clients ? Quelles seront leurs exigences ? Aurons-nous de nouveaux concurrents ?

- **Man :** Quelles seront les compétences les plus utiles ? Combien serons-nous ? Les tâches seront-elles différentes ? Quelles évolutions de carrière vivrons-nous ?

- **Machines :** les technologies annoncées auront-elles un début d'effet ? Déménagerons-nous ? Que faudra-t-il remplacer ?

- **Money :** Quel sera notre équilibre financier ? Nos chiffres de vente ? Notre structure de coût ? Quels bénéfices nous faudra-t-il dégager pour assurer la maintenance ou la croissance de la structure ?

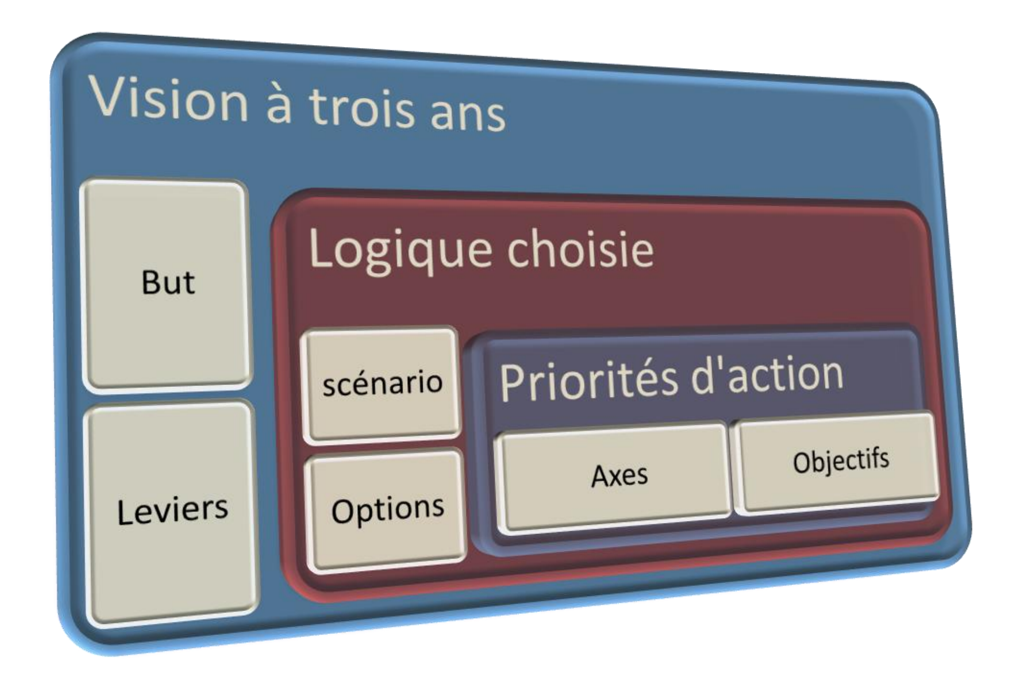
- **Management :** Quel sera la structure de décision dans trois ans ? Vers quel management devrions-nous nous orienter ?

[16] Les entreprises de services, administrations publiques ou privées, les associations sociales ou culturelles peuvent prendre de manière plus évidente cette grille des 5M pour décliner leur vision à 3 ou 5 ans. Les structures plus orientée vers la production de biens ou à forte composantes techniques préfèreront sans doute décliner leur vision dans la grille suivante des 8F.

DÉCLINAISON DE LA VISION SELON LES 8F

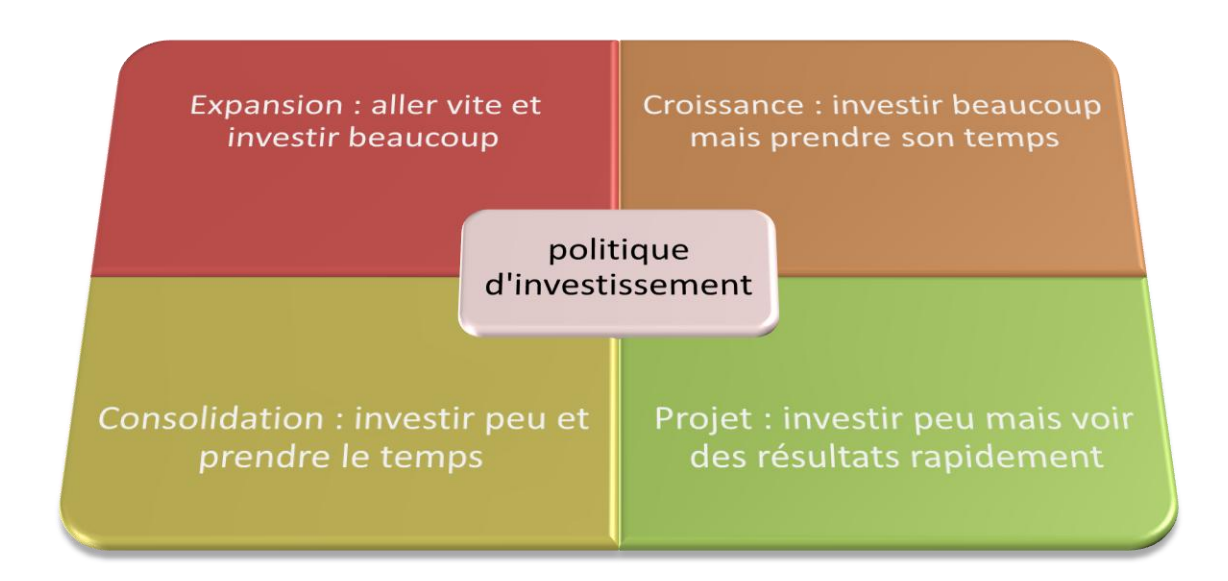
- **Production :** Quelles seront les lignes de produits dans trois ans ? Quels volumes ? Quelle productivité ? Quels processus de fabrications ? Avec quels nouveaux composants ? Quelles seront les évolutions technologiques sensibles ?
- **Information :** Quelles procédures, informations, formations faudra-t-il mettre sur pied ? Quels changements faudra-t-il accompagner ?
- **Contrôle :** Quelle sera la priorité de Pilotage : par les coûts, la qualité, les délais ? Quelles nouvelles exigences ? Quelles nouvelles méthodes de contrôle ou quels nouveaux matériels ?
- **Régulation :** Quelles habiletés faudra-t-il développer pour fiabiliser et sécuriser l'ensemble ?
- **Coordination :** Quelles seront les réserves disponibles ? Quelles spécificités faudra-t-il coupler ? Quelle flexibilité ou polyvalence nous faudra-t-il développer ? Qui pourra remplacer qui ? Comment gérer nos connaissances pour les rendre plus transférables ?
- **Organisation :** Quels changements durables d'affectation faudra-il réaliser.
- **Evaluation :** Quel tableau de bord ? Quels chiffres clefs faudra-t-il suivre ?
- **Orientation :** Comment préparer l'avenir ? A quoi faudra-t-il être attentif ? Quelle information collecter ?

LA LOGIQUE DE DEVELOPPEMENT



Abordons maintenant, la logique et la politique d'investissement que nous sommes prêts à adopter.

Nous rechercherons tout d'abord la logique qui nous convient :



Imaginons que l'équipe de formateurs opte pour une logique de croissance et que notre fabrique de biscuits se choisisse quant à elle une logique d'expansion.

Nous travaillerons alors selon la logique de la politique d'investissement choisie. Pour chaque politique une option fondamentale viendra maintenant orienter nos priorités :



Les formateurs passeraient particulièrement en revue les leviers et piliers (post-its bleus). Ils tenteraient alors d'imaginer les éléments qui pourraient porter durablement leur croissance. Par exemple, la qualité des documents de stage ou encore la qualité relationnelle de l'équipe de formateurs elle-même, et ainsi de suite.

Dans le même temps l'équipe de la biscuiterie, elle se centrerait sur une meilleure définition de ce qu'elle fait et de ce quelle sous-traite en toute bonne logique d'expansion.

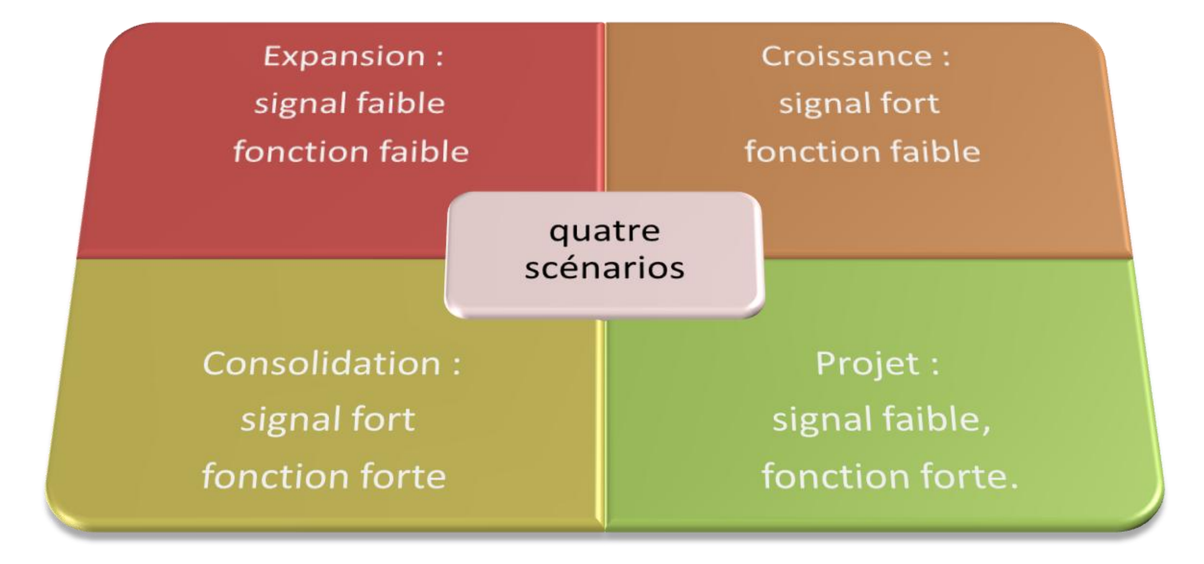
Ce qui pourrait donner :

> *Se centrer sur l'exploitation commerciale et la notoriété de la nouvelle marque, travail que nous savons mieux faire puisque nous avons dans l'équipe une double expérience comme pâtissier concepteur et comme commercial dans la distribution. Déléguer la production en elle-même à un autre chocolatier.*
>
> *<ou> Abandonner l'idée de «nouveau biscuit de terroir » pour un concept plus « fun » de « biscuits amusant aux légumes », ce qui a de plus l'avantage d'être distribuable hors du terroir initialement visé.*
>
> *<ou> Mettre des ressources prioritaires sur le choix du sous-traitant assurant la distribution. Soigner particulièrement le contrat sur les délais et les pénalités.*

On le voit les idées évoluent et se reprécisent.

Abordons maintenant le scénario de management lié à la logique de développement choisie par les deux équipes.

Nous travaillerons alors selon le scénario de développement lié à la logique choisie :



Imaginons que les formateurs - qui ont choisi la croissance - aient comme signal fort « man » et comme fonction faible « production » soit le scénario « Man-Production ».

Votre point faible à l'avenir sera sans doute la qualification de vos producteurs.

Pour renforcer le pilotage de vos projets à l'avenir, il s'agit dès maintenant de former, de motiver et de sensibiliser vos équipes plus systématiquement.

De manière plus générale, il s'agit de vérifier que la main d'œuvre amplifiera son implication dans la production, dans le métier voire d'orienter la production vers les aspirations et la montée en compétence de vos équipes.

Vos mots clefs :

Formation - Mobilisation et motivation - Gestion des compétences

Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de l'implication de chacun dans le travail, une culture de l'évolution personnelle et de la formation permanente ou en tout cas continue.

Voilà qui fait alors réfléchir nos décideurs sur l'importance de leur propre formation à l'avenir et à leur politique de recrutement qui jusque là était restée dans l'ombre. La notion de compétence suscite une réflexion différente de la gestion par thème de formation en cours dans cette équipe jusqu'à ce jour.

Penchons nous maintenant sur nos jeunes concepteurs de biscuits aux légumes désirant adopter une politique d'expansion soit le couple « signal faible-fonction faible ».

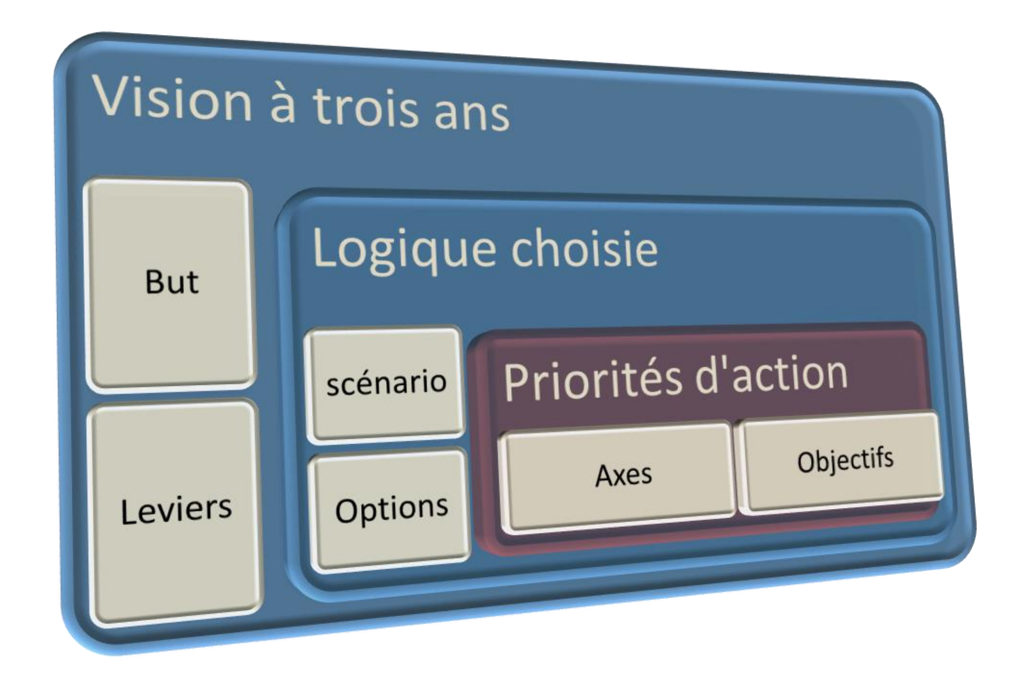
Supposons que leur signal faible soit « machine » et leur fonction faible soit « orientation ».

Leur scénario de management « Machine-Orientation » leur indique alors :

> *L'enjeu ici sera de se tenir informé de l'innovation dans les équipements que vous utilisez.*
>
> *Nouvelles machines, nouvelles technologies, nouvelles méthodes… tout doit vous inciter à intégrer largement à l'avenir l'innovation dans vos processus de production.*
>
> *Pour renforcer le pilotage de vos projets à l'avenir, il sera stratégique dès maintenant d'anticiper les prochaines évolutions technologiques.*
>
> *Vos mots clefs :*
>
> *Veille technologique - Nouveaux matériaux, méthodes - Substitution de composantes*
>
> *Il va être stratégique d'entrer le plus vite possible dans une culture de l'innovation et d'être souple quant à la méthode, à la composition et à la manière de réaliser le produit.*

Voici donc notre jeune équipe réconfortée dans son envie de sous-traiter de manière flexible. La voilà aussi réinvestie dans une veille sur les nouveautés qu'elle avait oublié d'incorporer dans ses tâches. L'équipe y ajoute le besoin, d'une meilleure connaissance du potentiel de nouvelles machines afin d'innover au rythme de l'évolution des outils.

DÉGAGER LES AXES PRIORITAIRES ET LES OBJECTIFS



Il est alors temps de dégager des axes prioritaires d'action et de fixer sur un, deux ou trois ans quand cela est possible des objectifs mesurables.

DÉCOUPER LA VISION EN AXES STRATÉGIQUES

Il s'agit ici de partir de votre vision à 3 ans pour en extraire quelques axes prioritaires, stratégiques de développement (nous vous conseillons de vous concentrer sur 3 à 9 axes de travail).

Exemple formateur : « Dans trois ans, reconnus pour la qualité de nos formations - nous aurons développé une nouvelle gamme de compétences et des services en ligne sur notre site internet. […] ».	Axe 1 : Nouvelles compétences
	Axe 2 : Outils Internet
	Axe 3 : Enquête qualité

Il s'agit donc simplement de traduire la vision en piste de travail.

Exemple concepteurs de biscuit : « Grâce à de bons contrat avec des fabricants et des distributeurs, notre marque jouira d'une bonne notoriété et nos biscuits - utilisant au mieux les nouvelles possibilités technologiques – attireront des regards de gourmandise. […] ».	Axe 1 : Gestion contractuelle
	Axe 2 : Flexibilité de fabrication
	Axe 3 : Veille technologique
	Axe 4 : vente B2B
	Axe 5 : Campagne de promotion

DÉCLINER EN OBJECTIFS ET ACTIONS

Au terme de ce travail, vous avez aussi et surtout accumulé énormément de points qui méritent maintenant d'être traités et intégrés dans un travail à court et à moyen terme.

En outre, pour se mettre en œuvre, votre stratégie aura besoin de plans d'action. C'est maintenant au tour de la tactique de prendre le relais...

Ces plans d'action seront, bien sûr, plus sensibles à l'environnement puisqu'il s'agit d'y saisir les opportunités qui s'y présenteront pour, à chaque fois, les mettre au service de votre stratégie. Le plan d'action est aussi plus « accessible » car il prend en charge ce que l'on semble être capable de faire en un an dans la masse d'informations récoltées. Il fonctionne idéalement sur la logique d'un management par objectif.

A chaque Axe / priorité
↳ De 3 à 9 objectifs
↳ Pour chaque objectif :
Un constat
Un indicateur de réussite
Un indicateur de suivi
1 à 3 actions
↳ Pour chaque action :
- une date
- un délivrable
- un coût
- un seul responsable

Vous vous baserez pour enrichir ces plans d'action sur votre comptabilité, vos éventuels ratios financiers, l'évolution de vos équipes, l'état de votre matériel de production et l'amortissement machine, l'innovation et les évolutions technologiques programmées ou probables, en relisant les rapports de vos secteurs de vente, de production, de marketing ou vos rapports d'activité passés. Vous avez tout ce qu'il vous faut pour documenter vos choix.

Pour chaque action :

- Une dénomination unique (attention aux confusions dans les intitulés d'action même dans des plans apparemment simples,
- une date précise de remise d'un délivrable concluant le travail effectué,
- un ou des indicateurs de réussite,
- un coût en argent, en durée de travail et en matériel utilisé.

Prendre la mesure

Un des risques de la stratégie est de sous-estimer ou de surestimer sa capacité de changement. Plus souvent, il va d'ailleurs s'agir de « calmer » les ardeurs.

Il est essentiel de se rendre compte que, si trois ans comptent dans la vie d'un homme, d'une équipe, pour une entreprise, c'est finalement un délai très court, surtout si on parle de changements importants.

> *Une institution mettra un mois pour réaliser ce qu'un homme changerait en un jour…*

Dans trois ans, ce n'est guère une autre planète qui nous attend, à moins que …

Il est donc important de prendre la mesure de votre propre rythme culturel, financier et technique de changement, de dynamique, de flexibilité, de réactivité.

Pour ce faire, nous allons maintenant faire un retour en arrière. Nous allons comparer notre projet de vision à trois ans avec ce que nous étions il y a 3 ans et 6 ans (voire pour les vénérables institutions à -9 ans).

Il y a 9 ans nous étions :	*Il y a 6 ans nous étions :*	*Il y a 3 ans nous étions :*	*Aujourd'hui :*	*Dans 3 ans :*

Dans cet exercice rapide : allez à l'essentiel. L'important est de sentir votre rythme effectif de changement sur trois ans. Calquez, proportionnez, réfléchissez votre vision à trois ans sur base de ce rythme effectif de changement.

PONDÉRER EN FONCTION DES RESSOURCES



Nous avons conservé le meilleur pour la fin…



Les plus belles stratégies et les plans d'action les plus précis ne sont rien sans les ressources nécessaires à leur mise en œuvre.

La question est déjà traitée dans le choix de la stratégie mais elle est plus sensible et réclame plus de précision pour les plans d'actions.

Il convient donc - pour chaque action et pour chaque phase des plans d'action - d'estimer le temps, les ressources humaines, techniques et financières qui seront mobilisées.

Plus détaillée (comptes et bilan / projets de budget, plan d'affaires, structure des coûts) pour les stratégies d'entreprise, cette partie peut être plus légère pour les projets d'association ou les groupes de projets.

RETOUR AU DOCUMENT ÉCRIT

Nous allons maintenant utiliser ce diagnostic synthétique pour définir de manière compréhensible par toute l'équipe, une politique à tenir sur les trois ans à venir et un premier plan d'action. Ce travail de rédaction sous la forme classique d'un « plan stratégique », d'un «plan de développement » ou encore d'un « projet d'établissement» va bien sûr s'accompagner d'une ultime de réflexion sur la cohérence et les priorités.

Idéalement ce plan est objet de négociation, de discussion, d'argumentation et bien sûr de vérification ou validation par les actionnaires ou la ligne hiérarchique.

Il serait donc plus prudent sans doute de parler ici de projet de plan stratégique.

Passage à l'écrit : le plan stratégique

Voici les parties que nous allons maintenant développer pour compléter l'information de base déjà accumulée :

1. **développer la vision à trois ans de ce que nous voulons devenir ;**
2. **prendre la mesure de ce qui est réaliste au vu de notre propre histoire ;**
3. **décliner la vision en axes stratégiques ;**
4. **décomposer ces axes en objectifs et en plans annuels sur trois ou cinq ans selon notre option du début de travail.**

Partie déjà rédigée du plan stratégique

Il est temps maintenant de continuer la rédaction de notre plan stratégique à proprement parler.

Voici la liste des informations que nous avons accumulées pendant la collecte et l'analyse. Vous allez pouvoir en reprendre une grande partie dans votre plan stratégique ; il suffit d'organiser ces contenus de manière progressive avec par exemple les titres et les rubriques suivantes[17].

[17] Nous vous rappelons que des structures vides de plans stratégiques se trouvent à votre disposition sur le site IFEAS. Encoder DCA8 dans le moteur de recherche pour accéder directement à ces modèles et bon travail.

TITRE 1 : OBJET DU DOCUMENT

Vous reprenez ici le périmètre de travail.

TITRE 2 : ANALYSE DIRECTE DE L'INFORMATION

Structure type du plan stratégique à rédiger

2.1 Les difficultés rencontrées : intégrer ici la synthèse des post-its Difficultés (jaunes)

2.2 Les pistes possibles de travail : synthèse des post-its Solutions (verts)

2.3 Les obstacles prévisibles : synthèse des post-its Obstacles (oranges)

2.4 Les leviers utiles : synthèse des post-its Leviers (bleus)

2.5 Des délivrables utiles : post-its Livrables (roses)

2.6 Des actes à faire rapidement : premiers pas (mauves)

2.7 Les éléments de vision à trois ans : inclure ici les post-its vision (mauves)

2.8 Les piliers de développement : post-its Livrables (roses)

2.9 Les composantes durables : post-its Piliers (bleus)

2.10 Les risques : post-its Obstacles (oranges)

2.11 Les systèmes de protection : post-its solutions (verts)

2.12 Des points à dépasser : post-its problèmes (jaunes)

2.13 Synthèse : Pistes d'action déjà ouvertes

Structure type du plan stratégique à rédiger

TITRE 3 : COUVERTURE FORCES-FAIBLESSES

3.1 Tableau et niveau de couverture à insérer ici

3.2 Situations à travailler : reprendre ici les problèmes sans piste de solution.

3.3 Situations à explorer : lister ici les éventuelles solutions sans racine, sans lien avec un problème.

TITRE 4 : ANALYSE DU CONTEXTE (OPPORTUNITÉ-DANGER)

4.1 Listes des intervenants extérieurs : inclure ici la liste des principaux acteurs ou éléments de l'environnement à surveiller en termes de dangers potentiels, soit comme sources possibles d'opportunités.

4.2 Tableau risques-opportunité : inclure ici le tableau réalisé.

4.3 Synthèse des pistes possibles de travail : inspirées par cette analyse des risques et des opportunités.

TITRE 5 : ANALYSE THÉMATIQUE

5.1 Liste des thèmes abordés : transcrire le titre et la synthèse des 3 à 9 grands groupes thématiques de post-its.

5.2 Priorités à dégager : reprendre les 3 priorités choisies

5.3 Tableau d'analyse : reprendre ici le tableau thématique réalisé.

Structure type du plan stratégique à rédiger

TITRE 6 : ANALYSE DU MANAGEMENT

6.1 Equilibre actuel : inclure la grille des 5M

6.2 Diagnostic (part 1) : Signal fort ou faible

TITRE 7 : ANALYSE DU FONCTIONNEMENT

8.1 Evaluation fonctionnelle : inclure tableau des post-its répartis dans la grille des 8F

8.2 Diagnostic (part 2) : Fonction forte ou faible

TITRE 8 : CHOIX DE STRATÉGIE

Conclusion de la combinaison voulue entre rythme et ampleur dans la politique d'investissement.

Notice technique

- Cette notice porte la référence D 2006/7704/3. Elle a été validée par le comité scientifique de l'Institut Francophone d'Etudes et d'Analyses Systémiques le 3 avril 2005 et la version 2.0 le 25 novembre 2006.

IFEAS. Toute utilisation du contenu pour des fins scientifiques doit mentionner explicitement, complètement et loyalement la source de ces travaux.

- Pour toute information www.ifeas.org ou contact@ifeas.org

Origine de l'outil, sources et travaux

- La version 1.0 du DCA est le résultat d'un séminaire de travail qui s'est tenu à Neuilly en mars 2005. Ce séminaire a permis de faire la synthèse d'un programme d'étude comprenant 65 analyses d'organisation, deux laboratoires techniques et une enquête sur 1500 cadres dans les domaines hospitaliers, communaux et bancaires. Le groupe de travail était composé de :

  - Daniel BREPOELS, Inspecteur de Chantier,
  - Pierre BUFFERNE, Directeur Informatique,
  - Johnathan DETAILLE, Merchandising,
  - Bernard DIEZ, Analyste-programmeur,
  - Françoise ENGRAND, Consultante,
  - Odile JAMES-ROURI , Consultante,
  - Ronan LARVOR, Ingénieur,
  - Corinne CHIARELLI-GIACOBBI, Consultante,
  - Christine ROUVIN, Responsable des formations,
  - Marc VANECHT, Informaticien,

  - Coordination : Charles-Henri Russon, Cadre dirigeant dans une banque publique wallonne. ch.russon@ifeas.org

  - La version 2.0 est le résultat d'un programme d'essai en entreprise réalisé entre septembre et novembre 2006 par Odile James, Eliane Tillieux, Charles-Henri Russon, Paolo Serra, Nathalie Bigorre, Marc Vanecht et Pierre Bufferne.

Commande de mini-guide supplémentaire

© IFEAS
Institut Francophone d'Etudes et d'Analyses Systémiques
Parc scientifique Créalys
Rue Phocas Lejeune, 30/31
5032 Gembloux – Belgique

Participation aux frais d'impression et expédition : 10 €

Version électronique (PDF) gratuite sur simple demande :

contact@ifeas.org

Merci de rappeler la référence : mini guide DCA

Se faire accompagner

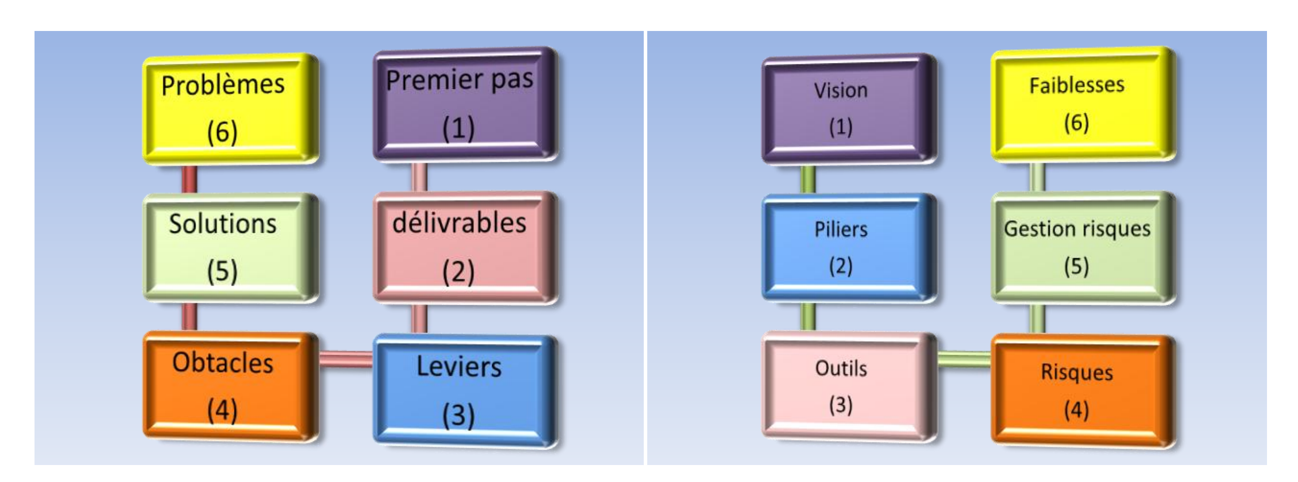
Liste des experts DCA pouvant vous accompagner
Sur www.ifeas.org rubrique « nos experts ».

Dépôt légal : D 2007/7704/1 © IFEAS - 2006
Nom de fichier : 2006-08 DCA miniguide v 3 8
Edition juillet 10

Processus complet schématisé

1ere collecte

2eme collecte



Combinaison des analyses

Analyse directe

Analyse des fonctionnelle

couple signal-fonction

Couverture des faiblesses

Analyse managériale

Politique d'investissement

Analyse thématique

Analyse du contexte

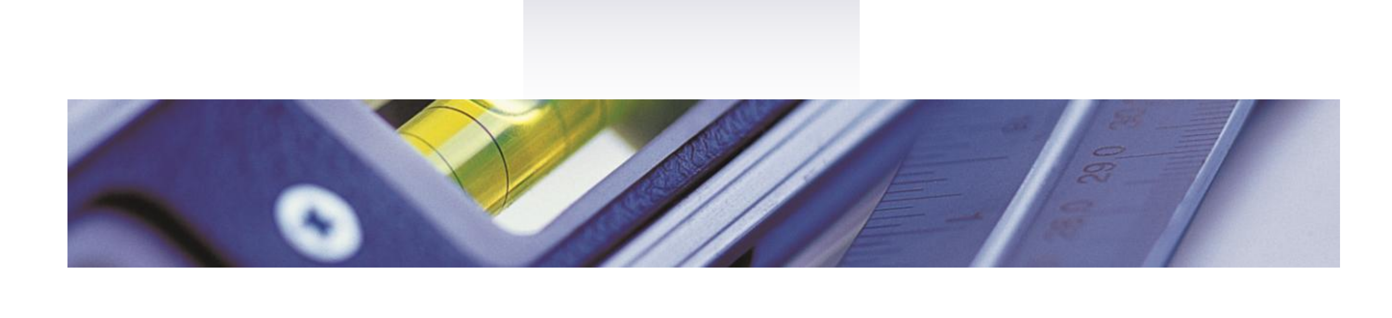
Scénario stratégique

Finalisation

rédaction

discussion

promotion



Le « Diagnostic Court Autonome » ou DCA permet à une équipe de bâtir sa stratégie en moins d’une semaine.

Grâce à une collecte organisée d’information, le DCA permet d’élaborer un plan stratégique structuré, riche et précis en moins de trois jours.

Le DCA est un outil qui sera très utile à une époque où l’on demande aux responsables à la fois de faire face à l’urgence et à la fois de préparer l’avenir.



www.ifeas.org